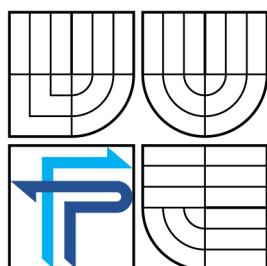




**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
**BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV FINANCÍ**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**  
**INSTITUTE OF FINANCES**

# **NÁVRH NA ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ FIRMY**

**PROPOSAL FOR COMPANY ECONOMICAL IMPROVEMENT**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
**BACHELOR'S THESIS**

**AUTOR PRÁCE**  
**AUTHOR**

**MARTIN POCHYLA**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
**SUPERVISOR**

**ING. PETR MANDELÍK, PH.D.**

**BRNO 2007**

Vysoká škola: Vysoké učení technické v Brně  
Fakulta: podnikatelská

Akademický rok: 2006/2007  
Ústav: finanční

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Martin Pochyla**

---

6202R006 - Daňové poradenství

Ředitel ústavu v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů Vám zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh na zlepšení hospodaření firmy**

**Proposal for Company Economical Improvement**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos (efektivnost) návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podnikovou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Rozsah grafických prací:

dle potřeby

Rozsah původní zprávy:

cca 40 stran

Seznam odborné literatury:

- BLÁHA, L. a JINDŘICHOVSKÁ, I. Jak posoudit finanční zdraví podniku. 2.vydání. Praha : Management Press, 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2  
DEDOLCHOVÁ, M. Strategie podniku. VŠE Praha, 1995. 157 s. ISBN 80-213-0573-8  
GRUNVALD, R. a HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. VŠE Praha, 2001. 1997 s. ISBN 80-7079-587-5  
HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. Praha : Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-8544467-66-7  
KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 2.vydání. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, 2004. ISBN 80-214-2564-4  
KRÁLÍČEK, P. Základy finančního hospodaření. 1.vydání. Praha: Linde, 1993. 110 s. ISBN 80-856-47-11-7

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petr Mandelík, Ph.D.


Datum zahájení bakalářské práce:


31. října 2006

Datum odevzdání bakalářské práce:

31. května 2007



  
Ing. Pavel Svírák, Dr.  
Ředitel ústavu

  
Doc. Ing. Miloš Koch, CSc.  
Děkan

V Brně dne: 23. března 2007

# LICENČNÍ SMLOUVA

## POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

### 1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Martin Pochyla

Bytem: Čelechovice 13, 751 03 Brodek u Přerova

Narozen/a (datum a místo): 9.6.1983 v Přerově

(dále jen „autor“)

a

### 2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00 Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Ing. Pavel Svirák, Dr.

(dále jen „nabyvatel“)

## Čl. 1

### Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☐ diplomová práce
- ☐ bakalářská práce
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrhy na zlepšení hospodaření společnosti

Vedoucí/ školitel VŠKP: Ing. Petr Mandelík, Ph.D.

Ústav: Financí

Datum obhajoby VŠKP: Červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v\*:

- |   |   |                 |   |
|---|---|-----------------|---|
| <input type="checkbox"/> tištěné formě      | – | počet exemplářů | 1 |
| <input type="checkbox"/> elektronické formě | – | počet exemplářů | 1 |

---

\* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

## **Článek 2**

### **Udělení licenčního oprávnění**

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
  - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
  - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
  - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
  - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
  - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

## **Článek 3**

### **Závěrečná ustanovení**

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....  
Nabyvatel

.....  
Autor

## **Anotace**

V této bakalářské práci je analyzována vydavatelská společnost Deník Rovnost. Na základě získaných a analyzovaných poznatků je vyhodnocena celková situace společnosti a doporučeny návrhy na zlepšení hospodaření společnosti.

## **Anotace v angličtině**

In this bachelor's thesis publisher company Deník Rovnost is analysed. On the basis of acquired and analysed pieces of knowledge general standing of a firm is evaluated and proposals for an improvement in economy of this company are formulated and recommended.

## **Klíčová slova**

- Firemní kultura
- Analýza
- Náklad tisku
- Konkurence
- Inzerce
- Organizační struktura

## **Klíčová slova v angličtině**

- Corporate standard
- Analysis
- Edition
- Competition
- Advertising
- Organizational structure

## **Bibliografická citace**

POCHYLA, M. *Návrh na zlepšení hospodaření firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 59 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Petr Mandelík, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že bakalářská práce je původní a že jsem ji zpracoval samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a neporušil jsem autorská práva ( ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 18.5.2007

.....

podpis



## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce Ing. Petru Mandelíkovi, Ph.D. za odbornou pomoc a vedení při zpracování podkladů k diplomové práci.

## OBSAH

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>13</b>
<b>2. TEORETICKÉ KONCEPTY UPLATNĚNÉ PŘI ŘEŠENÍ .....</b>	<b>14</b>
2.1 Metody a postupy sběru dat .....	14
2.2 Firemní kultura .....	14
2.3 Analýza .....	15
2.4 Ověřování nákladu tisku .....	16
2.5 Finanční analýza .....	18
2.6 SWOT analýza.....	18
2.6.1 Analýza příležitostí a rizik - O -T.....	20
2.6.2 Analýza silných a slabých stránek S - W.....	20
2.6.3 Faktory ovlivňující silné stránky podniku.....	21
2.6.4 Faktory ovlivňující slabé stránky podniku.....	22
2.7 Analýza konkurenčních sil v odvětví.....	22
2.7.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	23
2.7.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty.....	26
2.7.3 Vyjednávací vliv odběratelů.....	29
2.7.4 Vyjednávací vliv dodavatelů .....	29
2.7.5 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů .....	30
2.7.6 Vliv vlády v odvětvové konkurenci.....	30
<b>3. HISTORIE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>31</b>
3.1 Souhrnné informace o současném majiteli .....	32
3.2 Členění divizí.....	33
3.2.1 Divize Čechy .....	33
3.2.2 Divize Morava.....	33
3.2.3 Ostatní.....	33
3.3 Charakteristika produktů.....	35
<b>4. ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE NA TRHU.....</b>	<b>36</b>
4.1 Popis trhu tištěných médií v ČR .....	36
4.2 Popis trhu tištěných médií v Jihomoravském kraji.....	38
4.3 Konkurenční pozice na trhu tištěných médií .....	40
<b>5. STRUKTURA A ANALÝZA VYDAVATELSTVÍ.....</b>	<b>41</b>
5.1 Organizační struktura.....	41

5.2	Firemní kultura .....	44
5.3	Analýza oborového okolí (PORTER).....	44
5.3.1	<i>Konkurence</i> .....	44
5.3.2	<i>Hrozba substitučních výrobků</i> .....	45
5.3.3	<i>Hrozba nově vstupujících firem</i> .....	45
5.3.4	<i>Vyjednávací vliv dodavatelů</i> .....	46
5.3.5	<i>Vyjednávací vliv odběratelů</i> .....	46
5.4	Analýza interních faktorů .....	46
5.4.1	<i>Spolupracovníci</i> .....	46
5.4.2	<i>Systémy</i> .....	47
5.4.3	<i>Finanční situace</i> .....	47
5.5	SWOT Analýza.....	47
5.5.1	<i>S (silné stránky)</i> .....	47
5.5.2	<i>O(příležitosti)</i> .....	48
5.5.3	<i>W (slabé stránky)</i> .....	48
5.5.4	<i>T (hrozby)</i> .....	48
<b>6.</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>49</b>
6.1	Expanze společnosti.....	49
6.2	Mutace deníku a týdeníku .....	50
6.3	Nová organizační struktura .....	51
6.4	Mzdový systém .....	53
6.5	Inzerce.....	50
6.5.1	<i>Nadregionální inzerce</i> .....	53
6.5.2	<i>Regionální inzerce</i> .....	54
6.6	Zlepšení finanční situace .....	55
6.6.1	<i>Vývoj tržeb</i> .....	55
6.6.2	<i>Vývoj nákladů</i> .....	56
6.6.3	<i>Vývoj Cash-Flow</i> .....	57
<b>7.</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
<b>8.</b>	<b>SEZNAM INFORMAČNÍCH ZDROJŮ .....</b>	<b>58</b>
8.1	Literatura.....	58
8.2	Internetové adresy .....	58

## Seznam tabulek

Tab. 1: Schéma SWOT analýzy.....	20
Tab. 2: Prodaný náklad tištěných médií v ČR v období let 2002-2006.....	36
Tab. 3: Reklamní příjmy tisku v ČR v letech 2002-2006.....	38
Tab. 4: Prodaný náklad tištěných médií v Jihomoravském kraji za rok 2006.....	39
Tab. 5: Reklamní příjmy tisku v Jihomoravském kraji v roce 2006.....	39
Tab. 6: Personální struktura vydavatelství.....	42

## Seznam obrázků

Obr.1: Matice vlivu (výkonu) a důležitosti.....	21
Obr. 2: Hybné síly konkurence v odvětví.....	23
Obr. 4: Loga obchodních produktů společnosti VLP, a.s. ....	34
Obr. 5 : Vývoj prodaného nákladu tištěných médií za období 2002-2006.....	37
Obr. 6: Struktura vydavatelství- divize Jižní Morava.....	43
Obr. 7: Nově navržená organizační struktura- divize jižní Morava .....	52

## 1. ÚVOD

V období od roku 1989 do dnešní doby lze charakterizovat podnikatelské prostředí České republiky jako vysoce turbulentní, které vytváří složitý rámec pro působení firem na trhu. Všechny firmy byly a jsou vystaveny silnému tlaku konkurenčního prostředí. Toto je způsobeno postupným otevíráním České ekonomiky, která je konfrontována s tvrdou realitou kladoucí vysoké nároky na ekonomickou sílu a stabilitu firem. Mnoho podniků České republiky, které existovaly po desetiletí v rámci centrálně plánovaného řízení začalo mít existenční starosti. Jedním z důvodů je neschopnost manažerů těchto podniků přizpůsobit se změnám podnikatelského prostředí.

Plánování, organizování, personální zajištění, vedení pracovníků a jejich kontrola dostaly novou dimenzi vzhledem k zásadní změně prostředí. Manažeři firem jsou nuceni neustále hledat konkurenční výhodu, tak aby zajistili úspěšnost svých firem. Jediná jistota současného podnikatelského prostředí jsou neustálé změny. Změny jsou hybnou změnou pro udržení konkurenční pozice v ostré rozvojové dynamice. Nejde jen o jednostranné zaměření se na inovace výrobků a služeb, ale také s nimi sladěné inovace procesní (především technologické), o inovace systémů řízení, organizace, profesního a kvalifikačního profilu pracovníků.

Jedním z významných předpokladů zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku je promyšlená rozvojová strategie spolu s tvorbou a realizací strategického finančního plánu. Příprava strategického finančního plánu firmy významně ovlivňuje hospodářské výsledky podniku. Strategický finanční plán tvoří jednu ze základních komponent z celkového strategického plánu podniku a je velmi významné, aby všechny strategické plány podniku byly ve vzájemném souladu.

Cílem této práce je vedle analýzy pozice společnosti vyhodnocení souladu popř. nesouladu s obchodní strategií. Dále potom návrh, popř. doporučení na úpravy vedoucí ke zlepšení hospodaření společnosti a získání vedoucí pozice na trhu tištěných médií.

# **1. TEORETICKÉ KONCEPTY UPLATNĚNÉ PŘI ŘEŠENÍ**

## **1.1 Metody a postupy sběru dat**

Jednotlivá data jakož i názory byla shromažďována formou rozhovorů s vedením společnosti, kde byly získány informace zejména týkající se firemní struktury. Další informace byly získávány z externích zdrojů, ať literatury nebo internetu. Pro zpracování problému řešeného v této práci lze využít širokou množinu metod. Já jsem v této práci zejména analyzoval firemní kulturu (7), (9), dále jsem prováděl analýzu hybných sil konkurence v odvětví (PORTER) (5), jakož i analýzu SWOT (2), (4), (10) pro syntézu výsledků dvou předchozích metod.

Tyto analýzy mají za cíl zjištění vztahu na trhu tištěných médií ČR se současnou analýzou úrovně konkurence, existence substitutů tiskových médií, existující bariéry vstupu nových firem a identifikování vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů. Zaměřují se také na prostředí a jednotlivé jeho segmenty, faktory ovlivňující firmu, konkurenci a zákazníky a zaměstnance

## **1.2 Firemní kultura**

Firemní kulturu má každá firma, jde o to, jaká je. Jde totiž o souhrn toho, jak se většina pracovníků firmy drží nejen psaných, ale zejména nepsaných pravidel, která mají svůj původ v myšlení lidí. Firemní kultura ovlivňuje chování všech pracovníků. Jsou firmy, kde jak zaměstnanci, tak i zákazníci cítí určité napětí a nervozitu a jsou firmy, kde se lidé cítí dobře a zákazníci se sem rádi vracejí. Proto je dobré, aby si management uvědomil stávající stav, znal zákonitosti a možnosti jak ovlivňovat vývoj firemní kultury, případně jak naplánovat její změny (9).

Firemní kultura, to jsou základní hodnoty, normy a obecná pravidla, která ve firmě vládou. Zastřešuje celkové klima ve společnosti, chování zaměstnanců k sobě navzájem, ke klientům i dodavatelům, vzájemnou důvěru a zaměstnaneckou spokojenost. Firemní kulturu považujeme za důležitý specifický znak podniku, který může být významnou konkurenční výhodou. Dobrá orientace v této problematice

umožní manažerům pochopit svou roli a dosahovat cílených změn ve zvýšení efektivity, využívání materiálních i lidských zdrojů firmy. Představuje originální představy, hodnoty, přesvědčení, vzory jednání, pravidla, symboly a mnohé další prvky, které jsou sdíleny zaměstnanci a které se projevují uvnitř firmy i navenek. Může mít velký vliv na veškeré podnikové činnosti, proto jsou aktuální informace o ní velmi důležité. Je potřeba vědět, jakým způsobem a do jaké míry působí na chování, jednání, komunikaci, výkonnost a motivaci zaměstnanců, a na základě toho přijmout vhodná opatření, která eliminují negativní a podpoří pozitivní vliv podnikové kultury. Ovlivňuje nejen stávající zaměstnance, ale také nově přijímané pracovníky (12).

Firemní kultura sjednocuje nazírání, uvažování a chování, vytváří vzory, které usnadňují orientaci ve vnitro-organizačním dění a ve vztazích k různým prostředím obklopujícím organizaci. Zároveň je cílem zkvalitnit funkci kultury, tj. vnitřní i vnější kulturu ve společnosti, přičemž kulturou vnější jsou chápány především způsob určité adaptability na podmínky okolí a image, tj. jak se firma prezentuje (přímo, nepřímo, vizuálně, fyzicky apod.) a jak je především vnímána zvenčí. Vnější kultura je nejvíce spojována s takovými projevy, jako jsou logo, hlavičkový papír, styl oblékání, firemní barvy nebo manuály, pořádek na pracovišti, vybavenost pracovišť apod. Kultura vnitřní je způsob integrace uvnitř firmy, tedy jak je firma vnímána vlastními zaměstnanci a vedoucími pracovníky uvnitř. Vnitřní kultura zahrnuje zejména rituály, mýty, tradice, jazyk, sociální klima, vnitřní vztahy, formy vnitřní komunikace, principy řízení, nepsaná pravidla, rozhodování a řešení problémů, úroveň důvěry a vzájemné spolupráce. Pojem firemní kultura má normativní význam. Určuje, jaké chování bude oceňováno a jaké naopak sankcionováno, a to nejen z pohledu nadřízených, ale také v rámci týmu. Určitá konkrétní firemní kultura existuje v každé organizaci bez ohledu na to, jestli jí věnujeme nebo nevěnujeme pozornost. Utváří se postupně, dlouhodobě a lze ji jen těžko ovlivnit, a to zejména u velkých organizací s dlouhou tradicí (11).

### **1.3 Analýza**

Analýza (rozbor, rozčlenění) je vědecká metoda založená na dekompozici celku na elementární části. Cílem analýzy je identifikovat podstatné a nutné vlastnosti elementárních částí celku, poznat jejich podstatu a zákonitosti.

Metodu analýzy je možné využít za těchto podmínek (2):

- Analýza je komplexní, tj. netýká se pouze dílčích vlastností celku, ale analyzuje ho ze všech hledisek
- Analýza je spojena s metodou syntézy, tj. s metodou, která zkoumá vlastnosti elementárních částic celku ve vzájemných souvislostech
- Výsledky analýzy je možné ověřit prakticky

#### **1.4 Ověřování nákladu tisku**

Vzhledem k tomu, že se v práci zabývám vydavatelskou společností, musím se také zmínit o ověřovaném nákladu tisku.

Ověřování nákladu tisku. [online] [citace 2007-05-18] Dostupné na WWW: <http://www.rocenkaunievydavatelu.cz/2007/index.php?akce=naklad>. Služby spojené s ověřováním nákladu tisku v České republice zajišťuje Kancelář ověřování nákladu tisku ABC ČR již od roku 1997. Ve stejném roce byla přijata za řádného člena Mezinárodní federace ABC (IF ABC), která sdružuje v současné době 35 národních organizací. Posláním všech členů IF ABC je objektivizace údajů o mediálním trhu. V České republice se ABC ČR zaměřuje zejména na ověřování nákladu tisku a provozu na internetu.

Ověřování nákladů tisku probíhá ve dvou samostatných systémech (periodický tisk a inzertní a účelové publikace), z nichž se každý řídí vlastní metodikou. Data o nákladech tisku jsou publikována ihned po předání, ještě před samotným ověřením nákladu tisku. Ve většině sousedních zemích se data publikují až po ověření, a vycházejí proto až s ročním zpožděním. Všechny publikované tabulky obsahují české i anglické textové ekvivalenty, a jsou tedy bez úprav použitelné mezinárodně. Okamžité publikování dat a mezinárodní použitelnost tabulek jsou hlavními přednostmi ověřování nákladů v České republice.

Od 1.1.2004 vstoupila v platnost nová metodika pro periodický tisk, která důsledně odděluje evidenci výtisků prodávaných konečným spotřebitelům od výtisků nakupovaných velkoodběrateli za jiným účelem. ABC ČR poskytuje podle této metodiky standardní a nadstandardní služby spojené s ověřováním nákladu tisku.



Každé vydavatelství, které chce publikovat ověřené náklady svých titulů, musí uzavřít s ABC ČR smlouvu na poskytování standardních služeb. Tuto smlouvu je možné uzavřít po úspěšném absolvování vstupního ověřování, jehož účelem je prokázat, že účetní evidence vydavatele splňuje všechny požadavky metodiky na řádné prokazování jednotlivých druhů nákladů. Povinností pracovníků ABC ČR při vstupním ověřování je rovněž podrobné seznámení pracovníků vydavatelství s postupy při zpracování hlášení a přípravou dokumentace pro řádné ověřování. Na základě této smlouvy pak ABC ČR ověřuje a publikuje následující údaje:

**Tištěný náklad**, kterým je počet výtisků vyfakturovaných tiskárnou po odečtení makulatur.

**Prodaný náklad**, který je součtem výtisků prodaných v rámci pultového prodeje, předplatného a ostatního prodeje. Pro všechny výtisky započtené do prodaného nákladu platí podmínka, že za ně vydavatelství musí inkasovat minimálně 51 % ceny konečné spotřeby pultového prodeje, tj. ceny, která je uváděna na obálce titulu nebo v tiráži.

a) Do pultového prodeje se započítávají výtisky prodávané ve vlastní prodejně za hotové nebo fakturované distributorům, kteří nejsou konečnými spotřebiteli, mají právo remise a jejich služby jsou dostupné ostatním vydavatelům.

b) Do předplatného se započítávají výtisky, které může vydavatel doložit vlastním nebo externím kmenem předplatitelů. Účetní doklad na úhradu předplatného na definované období musí být vystaven před zahájením dodávky.

c) Do ostatního prodeje jsou započítávány všechny výtisky, které nesplňují podmínky uvedené v bodech 2a a 2b. Jedná se zejména o výtisky, které odběratel nenakupuje za účelem dalšího prodeje, ale využívá je pro vlastní potřebu, pro své zákazníky, partnery nebo třetí osoby.

**Vkládaný náklad** je ověřován pouze u suplementů. Metodika rozlišuje suplementy vkládané do celého nákladu jednoho titulu, suplementy vkládané do více

titulů a suplementy vkládané do části nákladu nosného titulu. Specifika ověřování jednotlivých kategorií řeší podrobně metodika.

## **1.5 Finanční analýza**

Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření firmy. Jejím cílem je rozpoznat finanční zdraví firmy, identifikovat slabiny, které by v budoucnosti mohly vést k problémům a determinovat silné stránky, na kterých by firma mohla stavět. Finanční analýza odhaluje skryté rezervy a podněcuje k hledání nových možností pro zvyšování podnikové výkonnosti. Napomáhá ke kontinuálnímu zlepšování a zefektivňování činností, které vyúsťuje do růstu hodnoty podniku. Prostřednictvím návrhu opatření pomáhá k dosažení podnikových cílů. Finanční analýza stejně dobře poslouží jako podklad pro strategické plánování rozvoje podniku(3).

### **Přínosy finanční analýzy:**

- informuje o současné i budoucí situaci podniku
- upozorňuje na možnost finančního krachu a nabízí východiska
- poukazuje na správné využívání majetku firmy
- umožňuje efektivně využívat a řídit finanční zdroje podniku
- nabízí přehled o finančních tocích existujících v podniku
- umožňuje poznat efektivnost a nákladovost podnikových operací
- pomáhá při řízení investičních projektů a při optimalizaci investičního rizika
- je spolehlivě integrovaná jak do podnikových informačních systémů, tak i do každodenní práce manažerů

## **1.6 SWOT analýza**

Komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současnou pozici

popisuje SWOT analýza. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin (tj. faktory vyjadřující SILNÉ nebo SLABÉ vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující PŘÍLEŽITOSTI a NEBEZPEČÍ jako vlastnosti vnějšího prostředí). Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu(2).

### **SWOT je zkratkou slov z angličtiny:**

- Strengths (přednosti = silné stránky),
- Weaknesses (nedostatky = slabé stránky),
- Opportunities (příležitosti),
- Threats (hrozby).

SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz, S - W a O - T. Vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech (2):

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace
- Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem
- Vede ke zlepšené výkonnosti organizace.

	S - silné stránky	W - slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

*Tab. 1: Schéma SWOT analýzy*

Legenda:

SO – využít silné stránky na získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitostí

SW – využít silné stránky na čelění hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

### ***1.6.1 Analýza příležitostí a rizik - O - T***

O – T analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou firmě (projektu) přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými bude firma (projekt) zápasit. Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak rizika z hlediska vážnosti pravděpodobnosti nastání rizikové situace.

### ***1.6.2 Analýza silných a slabých stránek (S - W)***

Při hodnocení silných a slabých stránek je potřebné každý faktor odstupňovat podle důležitosti (rozhodující silná stránka, marginální silná stránka, neutrální faktor, rozhodující slabá stránka, marginální slabá stránka) a podle intenzity jeho vlivu – výkonu (vysoký, střední, nízký). Potom tedy výsledek spojení stupně výkonu a důležitosti představuje čtyři možné alternativy (viz. obr. 1)

Na základě této analýzy je zřejmé, že silné stránky se nemusí vždy změnit ve výhodu. Důvodem může být například nízká důležitost. Obdobně i soustředění na překonání slabých stránek nemusí přinést očekávaný efekt, jestliže náklady na jejich změnu převýší celkový užitek.

		VÝKON	
		vysoký	Nízký
DŮLEŽITOST	vysoká	Soustředit snahu	Udržet snahu
	nízká	Udržet snahu	Nízká priorita

*Obr.1: Matice vlivu (výkonu) a důležitosti*

SWOT analýza je nástroj používaný zejména při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostem a ohrožením. Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.). Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Ale může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.

### ***1.6.3 Faktory ovlivňující silné stránky podniku:***

- patenty
- specialní marketingové analýzy
- exkluzivní přístup k informačním zdrojům
- nové inovativní produkty a služby
- umístění podniku
- nákladová výhoda
- jedinečné know-how
- kvalitní procesy a postupy
- nové technologie
- silná značka a reputace

#### ***1.6.4 Faktory ovlivňující slabé stránky podniku***

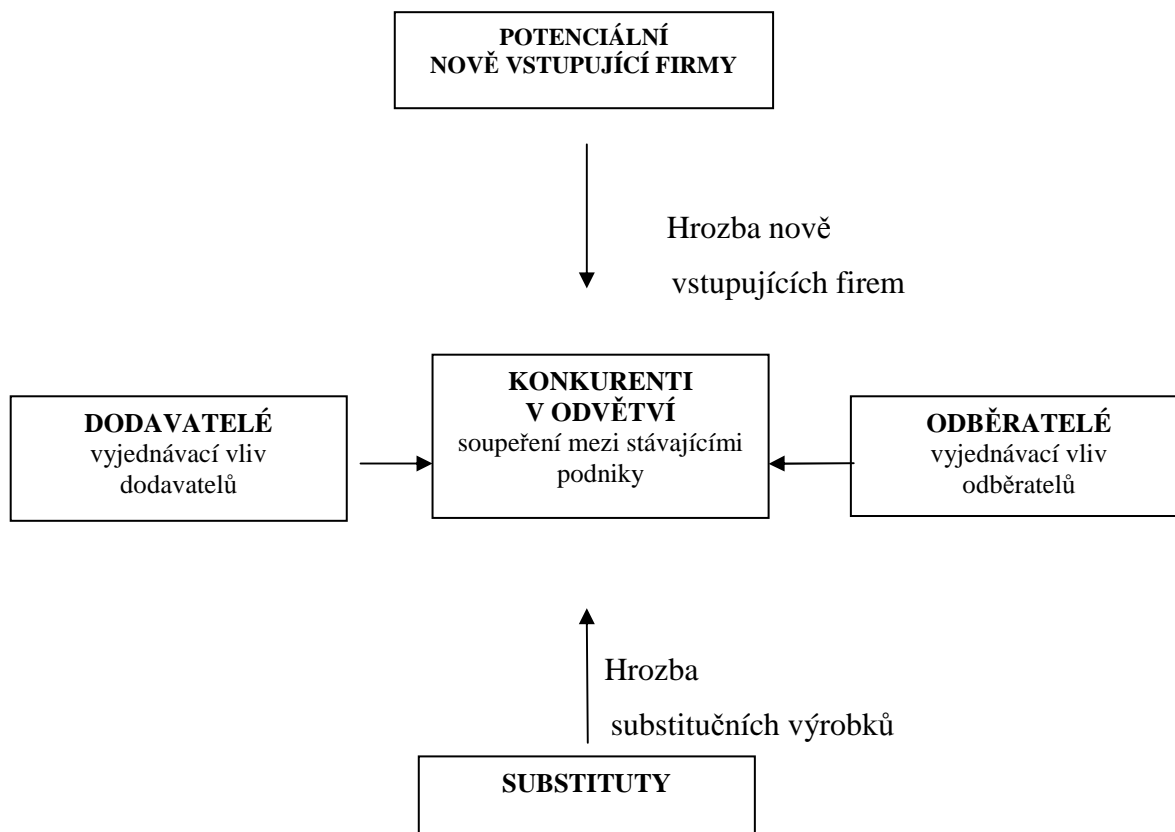
- špatná marketingová strategie
- nedifencované produkty a služby (v závislosti na konkurenci)
- umístění podnikání
- konkurence má lepší přístup k distribučním kanálům
- špatná kvalita produktů a služeb
- slabá reputace a značka
- vysoké náklady a nízká produktivita

Na rozdíl od silných stránek podniku (pravidlo MAX) platí pro slabé stránky pravidlo MINI neboli snažíme se o minimalizaci jejich vlivu.

Tento typ analýzy zjišťuje a hodnotí současný stav podniku, detailně rozebere jeho silné a slabé stránky, jeho "příležitosti" a možnosti dalšího rozvoje. Taková zpráva je potom základním předpokladem pro úspěšné rozhodování - a je lhostejno, zda jde o rozhodnutí v rámci firmy s několika málo zaměstnanci či o řízení obchodního kolosu. Vychází se nejen z interních materiálů, ale v potaz se bere i externí prostředí, které firmu ovlivňuje - konkurenční podniky, situace domácího i zahraničního trhu, současná legislativa apod(2).

### **1.7 Analýza konkurenčních sil v odvětví**

Podstatou formulování strategie je, podle Portera (5), uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí a to zejména prostředí v odvětví, které považuje za klíčové. Konkurence v odvětví trvale tlačí dolů míru výnosů z investovaného kapitálu na dokonale konkurenční minimální hladinu míry výnosů nebo míru výnosů, které by bylo možné docílit v „dokonale konkurenčním odvětví“. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách – *nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů* (viz obr.2).



Obr. 2: Hybné síly konkurence v odvětví

### 1.7.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. Strateg\_Porter [online] [citace 2007-05-18] Dostupné na WWW: <[http:// www.mendelu.cz/~manage/download/strateg\\_porter](http://www.mendelu.cz/~manage/download/strateg_porter)>. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Jsou-li překážky vysoké nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci od zde zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá.

Podle Portera (5) existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

- Úspory z rozsahu

Jedná se o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Úspory z rozsahu odrazují nové účastníky

tím, že je nutí, aby buď vstoupili na trh s velkým rozsahem výroby a riskovali silnou reakcí ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem produkce, a pocítili tak cenové znevýhodnění, což je pro ně stejně nežádoucí. Přítomnost úspor z rozsahu vždy zvýhodňuje velké firmy. Toto zvýhodnění v nákladech může být vyrovnáno pouze za předpokladu, že bude dosaženo srovnatelného rozsahu nebo patřičné diversifikace, která by umožnila sdílet náklady.

- Diferenciace produktu

Znamená, že zavedené firmy mají své zavedené značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti v produkci anebo jednoduše z toho, že byly v odvětví mezi prvními. Diferenciace vytváří překážku vstupu, neboť nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků.

- Kapitálová náročnost

Nutnost investovat velké finanční částky jako podmínka konkurenceschopnosti vytváří vstupní překážku, zejména je-li nezbytné investovat do riskantní a nenávratné počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje. Kapitál může být nezbytně nutný nejen na nákup výrobních zařízení, ale rovněž na získání důvěry zákazníka, na nákup zásob nebo krytí počátečních ztrát.

- Přechodové náklady

Jednorázové náklady, jež musí vynaložit kupující, přecházející od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Mohou zahrnovat prostředky na přeškolení zaměstnanců, na nákup jiného doplňkového zařízení, náklady a čas, potřebné k otestování a zhodnocení nového zdroje, potřebu technické pomoci. Jsou-li tyto přechodové náklady vysoké, musejí nově vstupující nabídnout podstatné zlepšení v ceně nebo v kvalitě produkce, aby zákazník změnil dodavatele.

- Přístup k distribučním kanálům

Překážky vstupu pro nově vstupujícího může tvořit i potřeba zajistit distribuci vlastní produkce. Vzhledem k tomu, že přirozené distribuční kanály už jsou zásobovány



zavedenými firmami, musí nová firma přimět tyto kanály, aby akceptovaly její produkty, prostřednictvím cenových průlomů, podporou společné reklamy a podobnými způsoby, které však snižují zisk. Čím jsou velkoobchodní nebo maloobchodní kanály pro daný produkt omezenější, tím více je existující konkurenti svírají a tím těžší je vstup do odvětví. Někdy je tato překážka vstupu tak vysoká, že k jejímu překonání musí nová firma vytvořit zcela nový distribuční kanál.

- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu

Zavedené firmy mohou mít takové znevýhodnění v nákladech, jehož nemohou dosáhnout potenciální nově vstupující firmy, nehledě na jejich velikost a dosažené úspory v rozsahu. Rozhodující výhody jsou spojeny s vlastnictvím technologie výroby, výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha, vládní subvence, znalostní a zkušenostní křivka .

- Vládní politika

Vláda může limitovat, či dokonce uzavřít vstup do odvětví pomocí takových nástrojů, jako jsou udělování licencí nebo omezení přístupu k surovinám. Skrytějšími nástroji vládního omezování nových vstupů jsou závazné normy maximálně přípustného znečištění vod a ovzduší, bezpečnostní a technické předpisy pro určitý druh produkce. Předpisy pro testování produkce, která má vztah ke zdraví, mohou značně prodloužit realizační dobu, což má za následek nejen zvýšení kapitálových nákladů potřebných pro vstup, ale zároveň zavedené firmy výrazně upozorňuje na chystaný vstup a někdy dokonce poskytuje i podrobné znalosti o budoucím konkurenčním výrobku.

Kromě překážek vstupu může ovlivnit vstup potenciálně nově vstupujícího obava z reakce stávajících konkurentů. Lze-li očekávat, že stávající účastníci zareagují silně a budou se snažit nově vstupujícímu působení v odvětví znepříjemnit, může ten změnit své rozhodnutí a nakonec do odvětví nevstoupit. Pravděpodobnost odvetných opatření, mající odrazující účinek na vstup, zvyšují minulé zkušenosti s ráznou odvetou vůči nově vstupujícím firmám; zavedené firmy se značnými zdroji pro odvetný boj, s odpovídající nevyužitou kapacitou schopnou pokrýt veškerou budoucí poptávku nebo s velkým vlivem na distribuční kanály či zákazníky; zavedené firmy s velkými závazky vůči odvětví a s vysoce nelikvidními aktivy zapojenými do odvětví; pomalý růst

odvětví, který limituje jeho schopnost vstřebat novou firmu bez potlačení objemů prodeje a zhoršení finančních výsledků zavedených firem.

Podmínky vstupu do odvětví lze shrnout v ceně odrazující od vstupu. Ta představuje převažující strukturu cen, která vyrovnává užitek ze vstupu, odhadovaný potenciálně nově vstupujícím, s očekávanými náklady na překonání vstupních překážek a rizika odvěty. Je-li existující cenová hladina vyšší než cena odrazující od vstupu, nově vstupující firmy budou očekávat od vstupu nadprůměrný zisk a vstup uskuteční. Hrozba nových vstupů do odvětví může být vyloučena jestliže se stávající firmy rozhodnou nebo jsou konkurencí donuceny k tvorbě cen pod hladinou ceny odrazující od vstupu.

### ***1.7.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty***

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky (5).

Některé formy soupeření, zejména cenová konkurence, jsou však vysoce nejisté a s největší pravděpodobností zhoršují ziskovost celého odvětví. Snížení cen je snadno a rychle konkurenty vyrovnáno, a jakmile k němu dojde, sníží se příjmy všech firem, pokud není cenová elasticita poptávky v odvětví dost vysoká. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery. To znamená, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé.

Intenzita soupeření je důsledkem řady vzájemně propojených faktorů (5):

#### **a) Početní nebo vyrovnání konkurenti**

Je-li odvětví vysoce koncentrováno nebo ovládáno jednou či několika málo firmami, chybí se v hodnocení vlastní síly zřídka a vedoucí firmy jsou schopny zavést disciplínu. S vysokou mírou koncentrace odvětví tedy intenzita soupeření klesá.

#### **b) Pomalý růst odvětví**

Při pomalém růstu odvětví se konkurence zvrhne v hru o podíl na trhu pro firmy, které usilují o expanzi. Zápas o podíl na trhu je pak mnohem vrtkavější než stav,

kdy rychlý růst odvětví zajišťuje firmám možnost zlepšit výsledky, pokud udrží krok s vývojem odvětví

c) Vysoké fixní nebo skladovací náklady

Vysoké fixní náklady vytvářejí silný tlak a všechny firmy k naplnění kapacity, což často vede k prudkému snižování cen, je-li v odvětví přebytečná kapacita. Rozhodující charakteristikou nákladů jsou fixní náklady ve vztahu k přidané hodnotě a nikoli v poměru k celkovým nákladům. Firmy vykazující vysokou míru nákladů v důsledku externích vstupů (nízká přidaná hodnota) mohou pociťovat obrovské tlaky k naplnění kapacity, aby nebyly ztrátové a to navzdory tomu, že jejich celková míra fixních nákladů je nízká. Obdobná situace jako u vysokých fixních nákladů nastává v případě produktů, které – jakmile byly jednou vyrobeny – je velmi těžké nebo nákladné skladovat. V takovém případě firmy rovněž snadno podlehnou pokušení snížit ceny, aby podpořily prodej.

d) Nedostatečná diferenciací nebo přechodové náklady

Tam, kde produkt nebo služba mají povahu komodity nebo téměř komodity, řídí se zákazník při výběru především cenou a úrovní poskytovaných služeb. Tyto formy konkurence jsou, jak už bylo řečeno, velice vrtkavé. Diferenciací produkce na druhé straně vytváří jakési izolační vrstvy proti konkurenci, neboť zákazník preferuje určitého prodejce a zůstává mu věrný. Přechodové náklady působí stejně.

e) Rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích

Tam, kde úspory z rozsahu diktují rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích, může mít tento kapacitní růst chronicky rozkladný vliv na rovnováhu poptávky a nabídky, zejména za situace, kdy hrozí, že se rozšíření kapacity nahromadí. Odvětví se může ocitnout v situaci opakujícího se období nadměrných kapacit a poklesu cen.

f) Různorodost konkurence

Konkurenti, lišící se strategií, původem, silou osobnosti a vztahem ke svým mateřským společnostem, mají rozdílné cíle a metody přístupu ke konkurenci a eventuálně na sebe mohou navzájem narazit. Strategická volba, vhodná pro jednoho,

může být nepřijatelná pro ostatní. Zahraniční konkurenti často značnou měrou přispívají k různorodosti odvětví z důvodů svých odlišných podmínek a často i odlišných cílů. Stejně tak i vlastníci malých firem. Ti se mohou spokojit s menší výnosovou mírou ze svého investovaného kapitálu, zatímco pro velkého konkurenta by tato nízká výnosová míra nepřicházela v úvahu. V takovém odvětví pak může postoj malých firem limitovat ziskovost velkých koncernů.

g) Vysoké strategické záměry

Soupeření v odvětví se stává ještě vrtkavějším, jestliže větší počet firem vyčlenil na dosažení úspěchu vysoké částky. V takových situacích mohou být cíle těchto firem nejen rozdílné, ale navíc mohou přispět k další destabilizaci, neboť jsou expanzivní a jsou potenciálně ochotny obětovat zisk.

h) Vysoké překážky výstupu

Výstupní překážky jsou ekonomické, strategické a emocionální faktory, které nutí konkurující společnosti ke konkurenci v odvětví, přestože výnos z investovaného kapitálu je nízký, nebo dokonce negativní. Hlavní překážky výstupu tvoří – specializovaná aktiva, která jsou vysoce specializována na podmínky daného podnikání, mají nízkou likvidační hodnotu, eventuálně jsou s jejich přemístěním spojeny vysoké náklady; - fixní náklady výstupu, které zahrnují pracovní smlouvy, náklady přemístění, udržování kapacit na výrobu náhradních dílů atd.; - strategické vzájemné vztahy mezi podnikatelským subjektem a ostatními z hlediska image, schopností marketingu, přístupu na finanční trh, společného zařízení atd. Tyto vazby vedou firmu k tomu, že přikládá svému setrvání v oboru podnikání velkou strategickou důležitost; - emocionální překážky jako loajalita k zaměstnancům, obavy o vlastní kariéru, hrdost; - vládní a sociální omezení zahrnující vládní opatření zaměřená na znemožnění nebo ztížení odchodu z obavy před negativními ekonomickými důsledky pro region. Jsou-li výstupní překážky vysoké, nadbytečná kapacita z odvětví nezmizí a ziskovost celého odvětví může být v důsledku toho trvale nízká.

### **1.7.3 Vyjednávací vliv odběratelů**

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví.

Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující okolnosti (5):

- Je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje.
- Produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů.
- Produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované.
- Jestliže nehrozí velké přechodové náklady.
- Jestliže dociluje nízkého zisku.
- Odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace.
- Produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb.
- Odběratel je plně informován o poptávce, skutečných tržních cenách, či dokonce o dodavatelových nákladech.

### **1.7.4 Vyjednávací vliv dodavatelů**

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb (5). Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost.

Skupina dodavatelů má převahu, platí-li podmínky (5):

- Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává.
- Dodavatelská skupina nečelí jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví.
- Odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny.

- Dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání.
- Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady.
- Skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů.

Stejně jako v případě odběratelů může firma zlepšit své postavení pomocí kvalitní strategie.

### ***1.7.5 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů***

Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskem odvětví (5). Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví.

Substituční produkty, které si zasluhují největší pozornost, jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku. V druhém případě vstupují substituty často rychle do hry za situace, kdy se z nějakých důvodů zostří konkurence v jejich odvětví a vyvolá snížení cen nebo zlepšení výkonů. Analýza těchto trendů je podle Portera (5) důležitá při rozhodování, zda strategicky usilovat o úplné vytlačení substitutu, anebo vyvinout strategii, která s ním bude počítat jako s nevyhnutelnou klíčovou silou.

### ***1.7.6 Vliv vlády v odvětvové konkurenci***

Vládu je třeba uznávat jako faktor potenciálně ovlivňující téměř všechny aspekty struktury odvětví, a to jak přímo, tak nepřímo. V mnoha odvětvích je vláda jedním z odběratelů či dodavatelů, prostřednictvím zvolené politiky může ovlivňovat konkurenci, stanovuje limity chování firem v odvětví, může působit na růst odvětví či strukturu nákladů, může ovlivňovat vstupní i výstupní překážky, regulovat postavení odvětví vzhledem k substitutům.

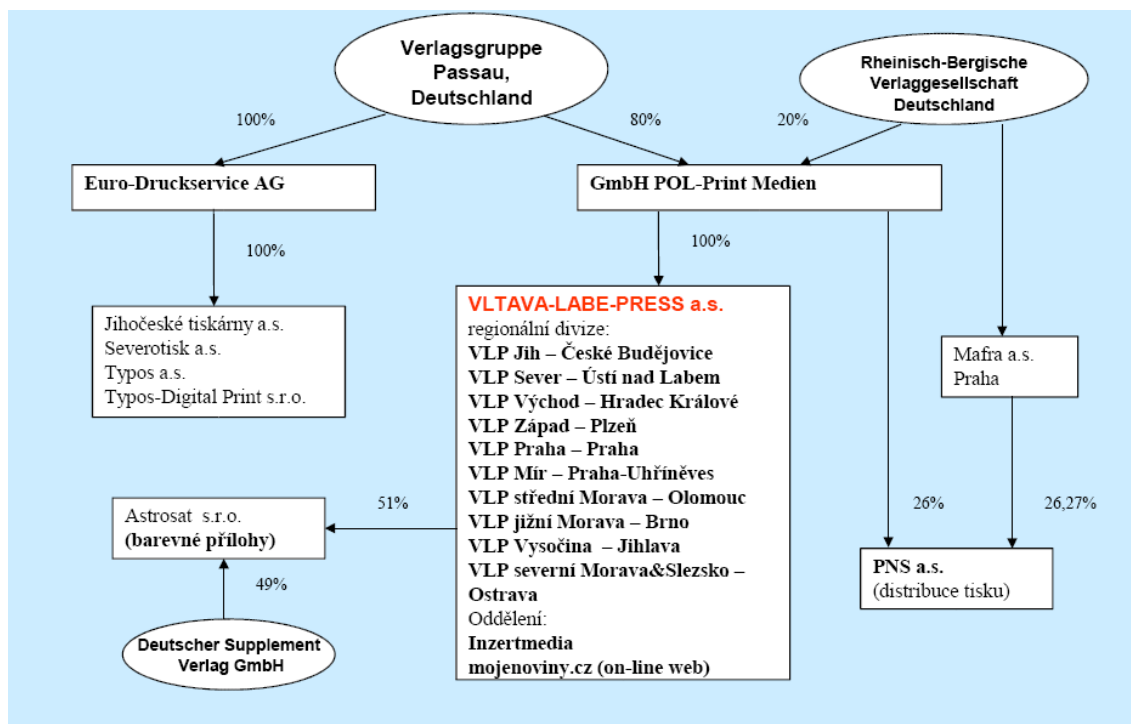
## 2. HISTORIE SPOLEČNOSTI

Společnost (vydavatelství) Deník Rovnost, která je předmětem této práce, vznikla tak jako mnoho ostatních, transformací státního podniku na akciovou společnost. Prvními vlastníky (akcionáři), v době vzniku v roce 1991, byli její zaměstnanci. S příchodem a odchodem zahraničních investorů se jako vlastníci vydavatelství vystřídaly celkem tři významné vydavatelské domy. Prvním majitelem byla vydavatelská společnost z Francie, která vlastnila vydavatelství od roku 1992 do roku 1995. Od této společnosti odkoupil akciový podíl na konci roku 1995 vydavatelský dům z Düsseldorfu (SRN). Tento vydavatelský dům vzhledem k špatným hospodářským výsledkům společnosti prodal po šesti letech vydavatelská práva současnému majiteli, kterým je vydavatelství regionálních novin z Pasova (SRN) - VLP, a.s..

Každý z vydavatelských domů měl jinou firemní strategii, jinou organizační strukturu, stejně jako jinou firemní kulturu. Tyto poměrně časté výměny majitelů a z toho vyplývající změny kladly velké nároky na pracovníky vydavatelství, což se projevovalo i v dosahovaných výsledcích.

Současný majitel se od předešlých dvou liší zejména v tom, že má skoro desetileté zkušenosti s vydáváním regionálních novin v Čechách. Na český novinový trh vstoupil začátkem roku 1991. Deníky této vydavatelské společnosti nesou obchodní název Deníky Bohemia a Deníky Moravia a patří na první místo mezi novinovými tituly v Čechách a to jak v prodaném nákladu, tak ve čtenosti tj. údaj, které jsou auditovaný, a mají zásadní vliv na reklamní úspěšnost u inzertních klientů.

Vzhledem k tomu, že nový majitel koupil spolu se společností více novinových titulů, rozhodl se nejprve provést fúze některých titulů a následně začít s budováním prosperujícího vydavatelství. Při fúzích došlo k zániku některých novinových titulů, jejichž hospodářské výsledky byly špatné a jejichž prodaný náklad jakož i perspektiva dalšího rozvoje nebyly nadějně. Tímto krokem došlo na novinovém trhu k částečnému uvolnění, což velmi zvýšilo šance všech vydavatelů na další perspektivní rozvoj.



Obr. 3: Struktura společnosti VLP, a.s.

## 2.1 Souhrnné informace o současném majiteli

Název společnosti:	<b>Vltava-Labe-Press, a.s.</b>
Adresa společnosti:	Přemysla Otakara II. 8/5, České Budějovice
Identifikační číslo:	6186 0981
Datum založení:	01. 01. 1992
Základní jmění:	1.860.000.000 Kč

Vydavatelská skupina Vltava-Labe-Press a.s. (VLP) vydává 73 regionálních deníků (Deníky Bohemia, Deníky Moravia a Šíp Praha) sdružených v inzertní síti VLP TOTAL a 9 zcela samostatných týdeníků. Novým titulem VLP je celostátní deník ŠÍP.



Deníky Bohemia, Deníky Moravia jsou nejvýznamnější regionální noviny v České republice. Mají dominantní postavení ve svých regionech, charakteristická je vysoká čtenost a výrazná citová vazba čtenářů na svůj deník. Regionální deníky jsou jediné noviny, kde je zároveň obsaženo zpravodajství ze světa, republiky, regionu, kraje i z nejbližšího okolí bydliště.

VLTAVA-LABE-PRESS, a.s., je současně majoritním vlastníkem společnosti Astrosat, která vydává nejčtenější český televizní magazín - TV magazín a inzertní agentury Inzertmedia, která zajišťuje zákazníkům kompletní inzertní servis v libovolných titulech Deníků Bohemia i Deníků Moravia. Organizačně je VLP, a.s. členěna do vydavatelských divizí, které kopírují krajské uspořádání ČR. Některé z divizí zahrnují i dva kraje.

## **2.2 Členění divizí**

Členění divizí je následující:

### **2.2.1 Divize Čechy:**

Sever - Ústí nad Labem

Praha a Střední Čechy - Praha

Jih - České Budějovice

Východ - Hradec Králové

Západ - Plzeň

### **2.2.2 Divize Morava:**

Severní Morava a Slezsko - Ostrava

Střední Morava - Olomouc

Jižní Morava - Brno

Vysočina - Jihlava

### **2.2.3 Ostatní:**

Inzertmedia - Praha

Astrosat spol. s r.o.- Praha

Technická divize - Praha



*Obr. 4: Loga obchodních produktů společnosti VLP, a.s.*

Vydavatelská společnost Deník, která po fúzi vznikla tvoří organickou součást vydavatelství VLP, a. s. Vydavatelství, které bude popisováno v této práci působí na ploše Jihomoravského kraje a je vydavatelem krajského deníku Deník Rovnost a čtyř samostatných týdeníkových titulů – Týden u nás vycházející v okrese Blansko, Vyškovské noviny vycházející v okrese Vyškov, Nový život vycházející v okrese Břeclav a Slovácko vycházející v okrese Hodonín. Vydavatelství (společnost), jak je uvedeno výše, je pak organizováno jakožto, divize jižní Morava.

V průběhu roku 2001 v rámci fúze došlo k fúzi nejenom právnických osob (vydavatelských společností), ale zejména deníkových titulů – Zemských novin, Slova,

Dne a Rovnosti. Jako společný název pro výše uvedené tituly byl zvolen historicky nejstarší regionální titul v České republice a to titul Deník-Rovnost.

Vedle fúze produktů došlo k celé řadě fúzí na jejichž konci vznikla nová organizační struktura, nový systém výroby deníků a týdeníků, nový systém prodeje celostátní inzerce, jakož i celá řada změn týkajících se každé činnosti, které zajišťuje novinové vydavatelství.

Fúzí titulů bylo dosaženo uvolnění novinového trhu, který dlouhodobě trpěl nadměrným množstvím jednotlivých titulů, které dlouhodobě hospodařily s finanční ztrátou na trhu, který vykazuje ročně úbytek čtenářů v průměru 3%. Vzhledem k tomu, že velké množství titulů neumožňovalo růst nákladu, ale naopak trh čtenářů byl rozdroben do celé řady stagnujících deníků, rozhodly se dva největší vydavatelské domy, že vytvoří společný podnik v rámci něhož bude většina neprosperujících titulů zavřena.

## **2.3 Charakteristika produktů**

Hlavními produkty vydavatelské činnosti jsou prodej novin a prodej inzertní plochy.

Mezi vydávané tituly patří:

Jihomoravský deník Deník Rovnost	36 stran/denně
Týdeník Slovácko	36 stran/ týden
Týdeník Nový život	32 stran/týden
Týdeník Vyškovské noviny	28 stran/týden
Týdeník Týden u nás	28 stran/týden

Všechny tiskové produkty jsou charakteristické svým silným regionálním zaměřením. To znamená, že podstatně obsažnější a propracovanější je regionální část novin oproti nadregionální. Toto členění novin na nadregionální a regionální část předurčuje i všechny vydavatelské procesy (výroba, tisk, distribuce, apod.). Pokud jde o prodej inzertních ploch, lze prodávat strany černobílé i barevné, na redakčních nebo inzertních stranách. Je možné prodávat vkládanou inzerci i případně inzertní přebaly části nebo celých novin.

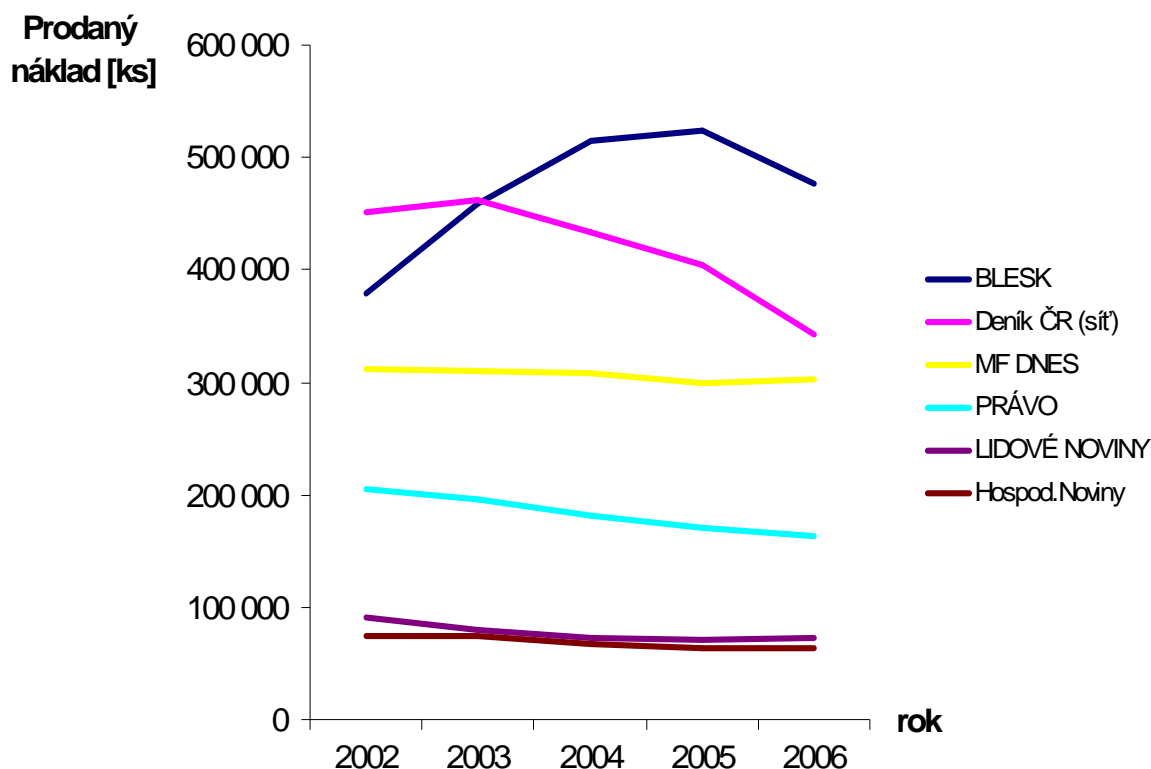
### 3. ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE NA TRHU

#### 3.1 Popis trhu tištěných médií v ČR

Současná situace na trhu tištěných médií ČR je ve znamení dobrého postavení bulvárního deníku Blesk. MF Dnes si udržuje relativně stabilní prodaný náklad, ostatní, na trhu již zavedené deníky zaznamenávají každoročně slabě klesající prodaný náklad. Regionální Deníky nesoucí značku Bohemia a Moravia zaznamenaly pokles prodaného nákladu ve srovnání s rokem 2005 -14,9%. Od roku 2001, kdy došlo k zřetelnému vyprofilování nadregionálních a regionálních deníků (po fúzích vydavatelských domů), nastalo uvolnění tiskového trhu a byla ukončena vydavatelská činnost Zemských novin a deníku Slovo. I přes toto uvolnění ovšem nedošlo k postupné stabilizaci tištěných a prodaných nákladů jednotlivých titulů. Tiskový trh ovládl bulvární Blesk, jehož vydavatelská strategie se ukázala, zejména ve srovnání s jinými tituly, jediná dlouhodobě života schopná. Regionální tituly zatím čtenáře nepřesvědčily. Regionální tituly, které ve většině západoevropských zemí zauímají nejvýznamnější postavení na trhu (jak prodaným nákladem tak prodanou inzertní plochou) nevykazují podobné výsledky v České republice. Podíly na trhu tištěných médií v ČR ukazuje následující tabulka.

Název média	periodicita	Prodaný náklad					Meziroční změna 2006/5
		2002	2003	2004	2005	2006	
24 HODIN	deník 5x					199 193	
AHA!	deník 6x					90 767	0,00%
Blesk	deník 6x	378 477	458 295	514 499	524 595	476 892	-9,10%
Deník ČR (sít')	deník 6x	451 717	462 828	432 589	403 629	343 318	-14,90%
Hospod.Noviny	deník 5x	74 634	74 112	66 764	63 476	62 797	-1,10%
Lidové Noviny	deník 6x	91 001	79 086	72 272	69 884	72 634	3,90%
MF Dnes	deník 6x	312 077	309 602	308 486	299 889	303 355	1,20%
Právo	deník 6x	205 096	194 913	180 537	170 583	162 875	-4,50%
Sport	deník 6x	58 588	63 218	69 570	69 408	66 504	-4,20%
Šíp	deník 6x					61 572	0,00%

Tab. 2: Prodaný náklad tištěných médií v ČR v období let 2002-2006



Obr. 5 : Vývoj prodaného nákladu tištěných médií za období 2002-2006

Poměr jednotlivých segmentů ukazuje vzájemné postavení jednotlivých titulů a jejich čtenářskou akceptaci. Bulvární deník Blesk zvyšoval takřka každý měsíc do roku 2005 svůj průměrný prodaný náklad. Ostatní tituly se snaží o někde větší jinde menší vulgarizaci svých tištěných médií, ovšem bez žádaného výsledku.

Na českém novinovém trhu ubývá ročně cca 4 % čtenářů. Postavení na trhu tiskových médií je z hlediska každého vydavatele motivováno především snahou o získání co největšího podílu na reklamních výdajích, které jsou do tisku vynakládány.

Nadregionální inzerce je vzhledem ke svým objemům důležitější než inzerce regionální. Pro získání regionální inzerce je třeba mít jednotlivé tituly rozmětované podle regionů. Čím více tím lépe. Zde ovšem hraje velmi podstatnou roli finanční rentabilita jednotlivých mutací. Podíly této inzerce jsou znázorněny v tab. 3.

Název	Objem inzerce ( v tis. Kč )					Podíl na trhu
	2002	2003	2004	2005	2006	
MF Dnes	1 971 095	2 093 447	2 213 640	2 443 017	2 690 372	31,91%
Deník ČR (sít')	1 609 215	1 846 571	2 175 699	2 217 860	2 351 694	27,89%
Blesk	552 590	668 766	968 712	1 188 280	1 210 721	14,36%
Právo	424 380	501 873	613 360	726 224	664 066	7,88%
Hosp.Noviny	535 986	539 667	524 771	521 963	512 703	6,08%
Lidové noviny	348 305	357 878	375 415	391 696	392 615	4,66%
Sport	81 354	106 746	183 666	163 731	338 667	4,02%
24 Hodin					116 562	1,38%
Metropolitní Expres					54 145	0,64%
AHA! (deník)					53 463	0,63%
Šíp				11 936	44 716	0,53%

Tab. 3: Reklamní příjmy tisku v ČR v letech 2002-2006

Největší podíl na trhu ČR v prodané inzertní ploše dosahuje deník MFD, jejíž podíl, jak vyplývá z výše uvedené tabulky, činí 31,91%. Z výnosů ostatních deníků jsou srovnatelné pouze výnosy Deníku ČR. Některé tituly se pokusily o vytvoření inzertních kombinací (Tarif plus-Blesk a Právo). Ovšem ani tato kombinace výrazně neoslabilu inzertní postavení Mladé fronty. Vzhledem k tomu, že pro inzertní klienty stále ve větší míře hraje velmi podstatnou roli cílová, nelze očekávat výrazné posuny u významných celostátních zadavatelů reklamy.

### 3.2 Popis trhu tištěných médií v Jihomoravském kraji

Prodaný náklad novinových titulů koresponduje s prodaným nákladem na celostátní úrovni. Jednotlivé segmenty trhu Jihomoravského kraje jsou vytvářeny hranicemi bývalých okresů. V zásadě lze ovšem říci, že významnou roli zde hrají regionální týdeníkové tituly, které vznikly po roce 1989 a jsou ve své původní podobě staré i 100 let (týdeník Slovácko-okres Hodonín). Tyto týdeníkové tituly tvoří součást Deníku vždy v den jejich tradičního vydání. Týdeníkový titul je ve své dřívější podobě

vložen do deníku takto je distribuován na prodejní místa. Prodaný náklad v Jihomoravském kraji ukazuje tabulka č.4

<b>Prodaný náklad JMK</b>		
Deník-Rovnost	45 000	21,0%
MF Dnes	47 457	22,2%
Blesk	60 727	28,4%
Právo	23 354	10,9%
Lidové noviny	9 102	4,3%
Sport	7 439	3,5%
Hospodářské noviny	10 690	5,0%
Ostatní	10 200	4,8%
<b>Celkem</b>	<b>213 969</b>	<b>100,0%</b>

*Tab. 4: Prodaný náklad tištěných médií v Jihomoravském kraji za rok 2006*

Podíly v inzertních výnosech u jednotlivých deníků jsou odrazem celostátní situace. Poměr nadregionální inzerce vůči regionální u většiny deníků tvoří poměr 60:40 ve prospěch nadregionální inzerce. Současný známý stav v Jihomoravském kraji, ukazuje tabulka č.5.

<b>Inzertní výnosy v JMK [v tis. Ks]</b>		
Deník-Rovnost	35 600	28,9%
MF Dnes	26 400	21,4%
Blesk	24 500	19,9%
Právo	19 600	15,9%
Lidové noviny	5 200	4,2%
Sport	3 600	2,9%
Hospodářské noviny	3 900	3,2%
Ostatní	4 500	3,6%
<b>Celkem</b>	<b>123 300</b>	<b>100,0%</b>

*Tab. 5: Reklamní příjmy tisku v Jihomoravském kraji v roce 2006*

Inzertní výkony Deníku Rovnost i ostatních uvedených titulů obsahují ve výše uvedené tabulce pouze tržby získané od regionálních zadavatelů reklamy. Na největším tržním podílu Deníku Rovnosti v regionálních tržbách za inzerci se významně podílejí okresní mutace deníku, které tvoří samostatné týdeníkové tituly.

### **3.3 Konkurenční pozice na trhu tištěných médií**

Vydavatelství sleduje v podstatě dva cíle a to je dosažení co největšího podílu prodaného nákladu novin na regionálních trzích a současně dosažení co největšího podílu na trhu s inzercí. Vedle těchto cílů je samozřejmě hlavním cílem ziskový růst společnosti.

Vydavatelský dům patří do vydavatelské struktury Deníků Moravia a Bohemia, které pokrývají regionální mediální trh celé České republiky. Svým nákladem zauímají v současné době Deníky Bohemia a Moravia druhé místo na trhu ČR. Vzhledem k tomuto postavení mají tyto deníky i vysoký podíl na trhu regionální inzerce. V celkové prodané inzerci zauímají, deníky Moravia a Bohemia druhé místo na trhu prodané inzertní plochy za deníkem MF Dnes. Tento deník má vyšší obrát prodané inzerce zejména z toho důvodu, že tyto noviny jsou koncipovány jako nadregionální s regionálními mutacemi. Vzhledem k tomu, že nadregionální inzerce je zastoupena velkými reklamními agenturami a silnými mezinárodními společnostmi působícími na celém trhu ČR jsou i objemy proinzerovaných ploch v MF Dnes vyšší. DM a DB mají podíl celostátní inzerce, která je centrálně prodávána, tak jako u MF Dnes, cca 40%. MF Dnes má pak tento podíl podstatně vyšší o cca 85%.

Významné konkurenty jak na novinovém tak inzertním trhu ukazují výše uvedené tabulky č.2-5. Starosti pro vydavatelství vytváří silná pozice deníku Blesk, který přitahuje velkou část čtenářského trhu.

Vydavatelství brněnského a jihomoravského deníku Deník Rovnost vydává deníky a týdeníky na teritoriu jižní Moravy. Cílovými čtenáři regionálního Deníku jsou z více jak 50% lidé starší šedesáti let. Tento deník zauímá po fúzi s deníky *Slovo*, *Zemské noviny* a *Den* třetí místo v celkovém prodaném nákladu na trhu jižní Moravy. Tržní pozici ukazuje tabulka č. 4. Vedle prodeje Deníku Rovnost zajišťuje



vydavatelství prodej regionálních týdeníků. Jedná se o čtyři týdeníky, jež pokrývají okresy Blansko, Vyškov, Břeclav a Hodonín. Čtenáři těchto týdeníků kupují většinou tyto noviny jako druhé k dennímu tisku.

Týdeníky jsou silně zpravodajsky lokálně svázány s hranicemi okresu. I zde jsou cílovými čtenáři lidé starší generace padesát a více let. Vzhledem k silné regionalizaci zpravodajství, kterou žádný z deníků v ČR není schopen v současné době docílit, jsou prakticky ve svých teritoriích (okresech) bez konkurence.

## **4. STRUKTURA A ANALÝZA VYDAVATELSTVÍ**

### **4.1 Organizační struktura**

Organizační struktura vydavatelství je členěna na část vydavatelskou a část novinového centra (část tiskárenskou). Vzhledem k tomu, že prostředí, v němž vydavatelství podniká je velmi turbulentní je vyžadován velký stupeň flexibility a adaptability.

Současná organizační struktura kopíruje jednotlivé tištěné produkty. Týdeníkové tituly jsou relativně samostatná profit centra, která jsou spojena s divizí pouze přes centrální vedení účetnictví, správu ABO, drobný prodej, personalistiku a controlling.

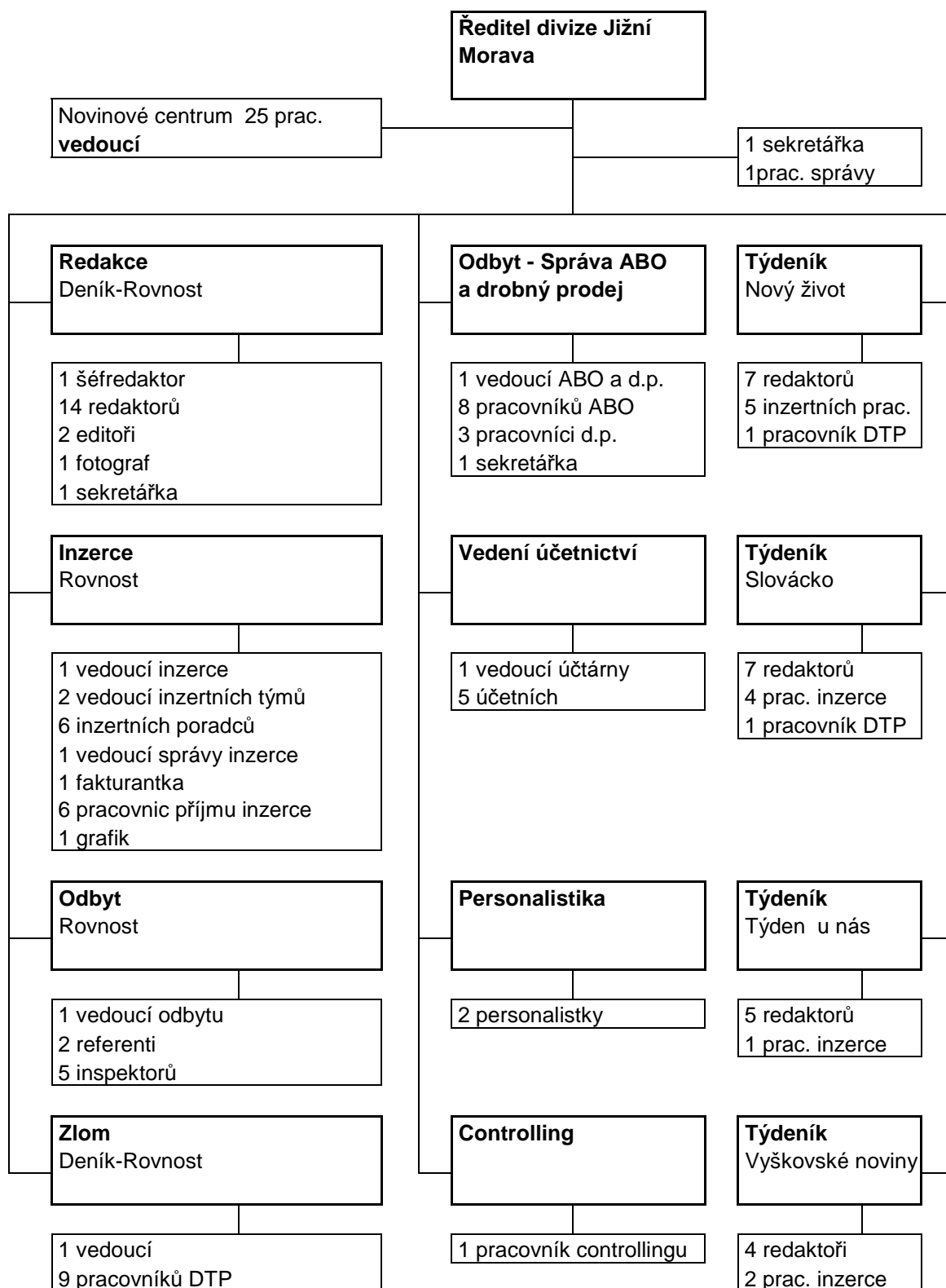
Vedení jednotlivých týdeníků podléhá šéfredaktorovi příslušného titulu. Ten řídí a nese zodpovědnost za dosažení všech cílů, které jsou na týdeník kladeny (dosažení plánovaného hospodářského výsledku, prodaný náklad apod.). Naproti tomu organizační struktura deníku je rozdělena na jednotlivá oddělení. Každé oddělení má svého vedoucího, který zodpovídá za řízení úseku řediteli divize. Rozhodovací pravomoc ředitele divize je poměrně vysoká. V rámci organizační struktury celé akciové společnosti je ředitel podřízen pouze představenstvu VLP a.s..

Mezi deníkem a týdeníky probíhá spolupráce v mnoha oblastech (výměna článků, začínající společný obchod s inzercí apod.). Vlastní tisk týdeníků i deníků je realizován v novinovém centru v Olomouci. V tomto novinovém centru jsou umístěny dva rotační tiskařské stroje. Tiskárna není v majetku vydavatelství, ale je pronajata od vydavatelské společnosti Mafra, která tiskne a vydává deník MF Dnes a Lidové noviny.

Pracovníci tiskárny patří do kmenového stavu zaměstnanců vydavatelství a jsou také vydavatelstvím řízeni a odměňováni. Výrobní zařízení včetně výrobních prostor je v nájmu. Za tento pronájem je placen nájem. Zajišťování provozu novinového centra řídí a financuje vydavatelství (řízení dodávek tiskařského papíru, údržby tiskařských strojů apod.). Vydavatelské centrum se nachází v Brně, naproti tomu tiskárny jsou umístěny v Olomouci. Součástí tiskárny je i distribuční centrum pro novinové distributory.

<b>Oddělení</b>	<b>Počet pracovníků</b>	<b>Činnost</b>
<b>Redakce</b>	19	<i>Redakční část novin</i>
<b>Inzerce</b>	18	<i>Prodej inzertní plochy</i>
<b>Odbyt</b>	8	<i>Prodej novin, správa předplatného</i>
<b>Správa</b>	24	<i>Vedení účetnictví, personalistika</i>
<b>Zlom</b>	10	<i>Grafické zpracování novin</i>
<b>Celkem Deník</b>	79	
<b>Celkem týdeníky</b>	37	
<b>Celkem vydavatelství</b>	116	
<b>Novinové centrum</b>	25	<i>Tisk, osvit, sklad, správa</i>
<b>Celkem vč. tiskárny</b>	141	

*Tab. 6: Personální struktura vydavatelství*



Obr. 6: Struktura vydavatelství- divize Jižní Morava

## **4.2 Firemní kultura**

Organizační neboli firemní kultura představuje ve vydavatelství velmi důležitý faktor úspěchu v našem podnikání. Vydavatelská činnost patří mezi podnikání, která jsou hlavně o lidech, technika je až druhořadá. Kvalita redakční práce a tím i kvalita novin je přímo závislá na kvalitě redakce, jak dokáže celý redakční tým spolupracovat mezi sebou i v rámci vydavatelství s jinými úseky tj. inzercí, grafickým pracovištěm apod. Na kreativitu redaktorů a inzertních pracovníků je závislý úspěch služby (novin). Vzhledem k velké konkurenci na mediálním novinovém trhu přežijí jen ti nejlepší. Výrobní i prodejní cyklus je v novinách velmi krátký cca jeden den. Z toho vyplývá, že jsou kladeny vysoké nároky na flexibilitu a adaptabilitu. Toto není možné úspěšně provozovat bez dobrých vztahů uvnitř vydavatelství. Otevřená komunikace a týmová spolupráce jsou nutným předpokladem úspěchu.

Ve vydavatelství je převládající firemní kulturou „kultura úkolů“. Z potřeby rychle reagovat na změny trhu jsou k řešení různých úkolů zakládány různé řešitelské týmy, které umožňují firmě získávat potřebnou flexibilitu a adaptabilitu a tím dosahovat získání konkurenční výhody. Kultura je více orientována na projektové řízení než na hierarchickou strukturu

## **4.3 Analýza oborového okolí (PORTER)**

Tato analýza má za cíl zjištění vztahu na trhu tištěných médií ČR se současnou analýzou úrovně konkurence, existence substitutu tiskových médií, existující bariéry vstupu nových firem a identifikování vyjednávací síly zákazníku a dodavatelů.

### **4.3.1 Konkurence**

Současná situace na trhu tištěných médií je ve znamení výsostného postavení deníku Blesk a relativní stability MF Dnes a Práva. Jak vyplývá z tabulky č. 1 a tabulky č. 2, na trhu tiskových médií jsou vedle MF Dnes, Práva a bulvárního Blesku značné rozdíly. V současné době pokračuje na tiskovém trhu silný konkurenční boj.

#### **4.3.2 Hrozba substitučních výrobků**

Hrozbu vytváří zejména elektronická média (internet), televize, rádio. Do budoucna lze očekávat úbytek prodaného nákladu tištěných médií, zejména v důsledku rozvoje internetu. Vydavatelství se dnes zaměřují proto na kombinaci těchto dvou médií, tak aby do budoucna byl negativní vliv na úspěšnost podnikání vydavatelských domů co nejnižší.

#### **4.3.3 Hrozba nově vstupujících firem**

Na novinový trh je pro začínající firmu v tomto odvětví poměrně velmi obtížný vstup. Mezi hlavní překážky vstupu nových firem je možné počítat zejména:

- nová konkurence musí vstoupit na trh s poměrně vysokým tištěným nákladem, který současně klade nároky na velké finanční zázemí firmy při současném vysokém riziku vzhledem k počtu novinových titulů na trhu
- diferenciaci produktu: čtenáři novin jsou velmi loajálními zákazníky. Z pravidla je velmi těžké přesvědčit čtenáře aby změnil titul novin. Vzhledem k tomu, že novinový trh ztrácí průměrně kolem 3% čtenářů ročně, vytváří tato skutečnost velice obtížné podmínky pro vstup nového hráče na trh
- pro výrobu tištěných médií je nutná znalost specifického know-how. Samotná výroba novin není komplikovaná, ovšem vlastní branže je natolik úzká, že potřebných specialistů je na trhu velmi málo. Zaškolení nového personálu (např. redaktorů) trvá několik let. Výroba nekvalitního produktu se okamžitě projeví na prodaném nákladu. Získání strategické výhody u tištěných médií je velmi odvislá od výroby kvalitního produktu.

Ostatní síly komplikující vstup do tohoto odvětví, jako např. přístup k distribučním kanálům, vlastnictví technologie výroby, popř. výhodný přístup k surovinám (tiskový papír a jiné) hrají sekundární roli.

#### **4.3.4 *Vyjednávací vliv dodavatelů***

Tento vliv vytváří komplikace vstupu nových firem na novinový mediální trh. Vydavatelství při zajišťování distribuce novin jsou nucena svoje produkty rozšiřovat prostřednictvím několika velkých distribučních společností, jejichž chování a postavení na trhu lze přirovnat k monopolu. Dodavatelé produktu důležitých pro výrobu novin nejsou ohroženi konkurencí substitutu. Je velmi obtížné oslabit vyjednávací vliv dodavatelů, kteří např. zvyšováním cen tiskařského papíru mohou společnosti odběratelů, tj. vydavatelství naprosto připravit o zisk, protože tito nejsou schopni zvýšením svých vlastních cen tyto náklady kompenzovat.

Pracovní síly jakožto dodavatel mají zejména svou organizovanost (v odborových svazech) vysokou vyjednávací sílu. Vzhledem k nedostatku kvalitních pracovníků pro vydavatelství dokáží vytvořit poměrně vysoký tlak na získání významného podílu na zisku společnosti.

#### **4.3.5 *Vyjednávací vliv odběratelů***

U tištěných médií je velmi vysoká konkurence vzhledem k charakteru produktu. Čtenáři zásadně upřednostňují diferencované produkty, které jsou obvykle u nižších tištěných nákladů finančně náročné. Odběratelé mohou velmi snadno najít náhradního dodavatele což také dělají (čtenářské soutěže, apod.) kdy staví jednotlivá vydavatelství proti sobě usilujíc o dosažení nejvyšší kvality služeb za co nejlepší cenu. Spotřebitelé jsou velmi citliví vůči ceně tištěných médií, zvláště jedná-li se o nediferencovanou produkci či takovou, která je drahá v poměru k jejich příjmům.

### **4.4 Analýza interních faktorů**

#### **4.4.1 *Spolupracovníci***

Kvalita pracovníků a jejich produktivita je na průměrné úrovni. Ve vydavatelství je vedena otevřená komunikace mezi managementem a ostatními spolupracovníky. Spolupracovníci získávají včas a kvalifikovaně informace o záměrech

a eventuelních úskalích prosperity vydavatelské činnosti. Personální politika, respektive mzdový systém, nepreferuje na rozdíl od oddělení inzerce, dobré pracovníky, a to zejména tím, že mzdový systém není motivačně založen, tj. za více lepší práci více peněz. Vedoucí má možnost pouze krátit osobní ohodnocení, které v případě, že pracovník nespáchal žádný prohřešek je vypláceno v plné výši. Tento mzdový systém nevytváří prostředí, ve kterém jsou jasné cíle a jejich dosažení je honorováno. Personální politika nevytváří inovativní a kreativní prostředí.

#### **4.4.2 Systémy**

Informační systémy SBU jsou ve své většině na nižší technické úrovni. Informační systém nevytváří integrovaný celek, ale je tvořen izolovanými vzájemně jen velmi málo provázanými rozhraními. Lidé jsou nuceni k zajištění chodu informačních systémů velmi často improvizovat, což vede k velkému množství chyb mající za následek finanční ztráty společnosti.

#### **4.4.3 Finanční situace**

Redakce a prodej novin nehospodaří s plusovým hospodářským výsledkem. Tržby dokážou pokrýt pouze výrobní náklady spojené s tvorbou novin. Tento stav je způsoben pozicí novin na trhu, kdy není možné zvýšit cenu novin vzhledem k čtenářskému segmentu, který náš deník obsluhuje. Současně je nutné udržovat, vzhledem k zatím nedostatečné diferenciaci produktu, cenový odstup od nejvýznamnější konkurence Blesku a MF Dnes.

### **4.5 SWOT Analýza**

SWOT analýza slouží pro vyhodnocení zda je nutná změna zásadního charakteru nebo stačí pouze dílčí operativní zásahy ve společnosti.

#### **4.5.1 S (silné stránky)**

- Od roku 2002 stabilní společenské prostředí

- Příznivé ekonomické podmínky v oblasti inzerce
- Vedoucí postavení na trhu regionálních tištěných médií
- Prakticky žádná konkurence
- Silné předplatitelské kmeny
- Komplikovaný vstup eventuelní konkurence na trh tištěných médií

#### **4.5.2 O(příležitosti)**

- Rostoucí inzertní trh
- Nové státoprávní uspořádání z toho vyplývající větší možnosti pro regionální tisk
- Perspektivy dané vstupem do Evropské unie, tzn. pozitivní odraz na vývoj tištěných médií
- Kombinace elektronických a tištěných zpráv (internet) - rozšiřování prostoru pro noviny

#### **4.5.3 W (slabé stránky)**

- Úbytek prodaného nákladu vyšší než celkový úbytek novinového trhu
- Ztrátové hospodaření v oblasti tisku novin
- Slabá firemní kultura
- Nesoulad organizační struktury firmy a obchodní strategie
- Zastaralé informační systémy - nízká investiční činnost
- Průměrná, spíše nižší kvalita spolupracovníků

#### **4.5.4 T (hrozby)**

- Předlužení společnosti –likvidace některých regionálních vydavatelství
- Přímá konkurence nadregionálních a regionálních deníků a týdeníků

Ze závěru SWOT analýzy vyplývá, že je jednoznačně nutná intervence zásadního charakteru. Společnost není schopna ani při finančním dotování týdeníků



využít příležitostí trhu vzhledem k nízkému prodanému nákladu týdeníků (malý tržní podíl). Slabé stránky ukazují na problémy v kvalitě produktu. Při konkurenci, která na novinovém trhu vládne je nutné zásadně přehodnotit strategii vydavatelství.

## **5. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

### **5.1 Expanze společnosti**

V následujícím období bude zapotřebí eliminovat SWOT analýzou zjištěné slabiny a hrozby firmy a v maximální míře využít její silné stránky spolu se strategickými příležitostmi. V rámci strategie stability se firma zaměří na zvýšení efektivnosti stávající činnosti, akumulaci vlastního kapitálu. Ve fázi stability se tedy jednak firma zaměří na eliminaci slabých stránek a hrozeb, ale zároveň i připraví návrhy variant možné expanze. Dlouhodobě setrávat v pozici stability by bylo pro firmu nerentabilní, protože výnosnost finančního kapitálu deponovaného např. u bank je nižší, než výnos kapitálu získaného provozem firmy. Tento rozdíl ve výnosnosti kapitálu se ještě více zvýší tehdy, vezmeme-li dále v úvahu i faktor inflace. Zatímco nominální hodnota kapitálu uloženého v bankovním sektoru se snižuje o míru inflace, finanční prostředky vložené do vybavení vydavatelství se inflací neznehodnocují.

Expanzí se zároveň využijí příležitosti firmy, kterými jsou růstové možnosti naší ekonomiky, snižování daňové zátěže firmy a dlouhodobé kontrakty. Expanze musí zlepšit současnou nízkou rentabilitu investic, rozšířit a zlepšit nabídku služeb zákazníkům. O expanzi lze uvažovat ve dvou variantách. Jednak lze rozšiřovat vlastní aktivity firmy a tím zvyšovat její podíl na trhu. Tato volba by ovšem znamenala vyšší investice a tím i alespoň krátkodobě nižší rentabilitu. Existuje zde tedy reálné riziko, že by mohlo dojít i k prohloubení některých slabých stránek firmy. Proto je tato alternativa expanze zřejmě omezena na investice pouze do rozšíření produktu, aby se efektivněji využilo veškerých stávajících již využívaných zdrojů (např. pracovní síly, Know How, kooperačních možností a pod.), tj. uplatnění nákladové výhody.

Druhou variantou expanze může být rozšíření dosavadního podnikání o nové služby, trhy, funkce například kombinací tištěných a elektronických médií. Z hlediska

rozložení rizika podnikání se jeví jako nejvhodnější strategická alternativa expanze firmy do rozšíření portfolia služeb. Tato strategie nejvíce zajišťuje firmě trvalejší výhody, kterými jsou vlastní majetek, nízké náklady, dobrá kvalita služeb. V oblasti služeb lze dosáhnout vyšších tržeb, které by současně růstově ovlivnily i generování zisku firmy.

## **5.2 Mutace deníku a týdeníku**

Vydavatelství nyní řeší otázku každoročně klesajícího prodaného nákladu. Nejvýznamnějším řešením je vložit jednotlivé týdeníky do Deníku-Rovnost. Tímto vložením se docílí větší regionální prestiže krajského deníku. Vlastní vložení (integrace) vytvoří nový produkt mezi tištěnými médii.

### **Vlastní vznik mutace si lze představit pro jednoduchost asi ve 3 krocích:**

1. Integrace týdeníku do deníku v nezměněném stavu. Jedná se tedy jen o prosté vložení týdeníku do deníku
2. V tomto kroku i nadále netvoří týdeník integrální součást deníku, ale je již upraven vzhled a grafika týdeníku na deník.
3. Závěrečný krok již vypadá tak, že týdeník se tiskne jako integrální součást novin a neruší ani vzhled ani grafiku deníku. Jde o plnou mutaci.

Časové rozvržení realizace jednotlivých kroků je značně závislé na konkrétní situaci v daném titulu (okrese). Čtenář, který si kupoval týdeník jako druhé noviny, bude postaven před volbu, zda si bude kupovat ještě dodatečně další deník, když jeden již obdrží společně s týdeníkem. Cenová strategie tohoto kroku vychází z toho, že výsledný produkt (po integraci) bude kopírovat cenu dražších novin. Pro čtenáře bude takovýto produkt cenově výhodný a současně zpravodajsky zajímavý. Tento návrh vytváří příležitost pro vydavatelství, zejména ve dvou oblastech:

#### ***1. oblast:***

Postupně převést čtenáře týdeníku, kteří nekupují žádný deník, do řad čtenářů deníku. Čtenáře týdeníku, kteří budou čtenáři Deníku-Rovnosti v den vložení

týdeníku postupně k nákupu i jiných dnů, kdy vychází deník. Tato příležitost vytváří možnost navýšení prodaného nákladu titulu a tím v konečném důsledku možnost co největší participace na inzertních výdajích plynoucích do tištěných médií.

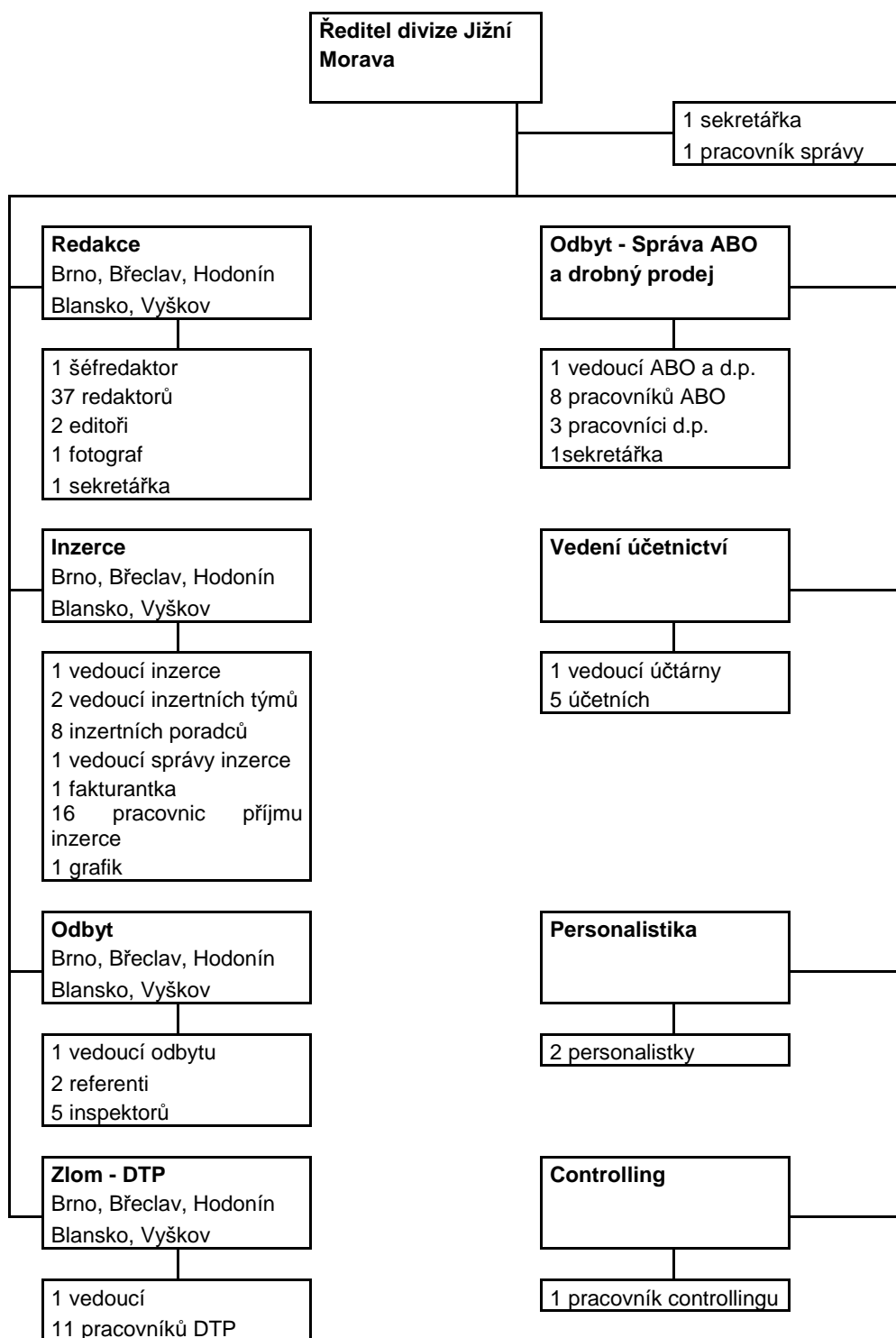
## **2. oblast:**

Zde se otevírá možnost převedení těch čtenářů, kteří kupují týdeník a současně některý konkurenční deník k našemu titulu. Čtenář nebude v případě, že již jeden deník má vynakládat další peníze na nákup dodatečného deníku. Kdyby k tomuto došlo je možné při úspěchu počítat s poměrně značnými ztrátami čtenářů u konkurenčních tištěných médií a v konečném důsledku i na inzertních tržbách.

Deník-Rovnost pak bude strategicky postaven jakožto krajský deník s okresními mutacemi. V prvním kroku budou vycházet 1x týdně (dle frekvence týdeníku) později se bude frekvence vydání ve vazbě na prodanou inzerci zvyšovat, až dosáhne tato mutace deníkového stavu.

## **5.3 Nová organizační struktura**

Nová organizační struktura, která může vstoupit v platnost okamžikem zahájení resp. postupem integrace Deníku Rovnost s jednotlivými týdeníkovými tituly, je znázorněna na následujícím obrázku. V této organizační struktuře jsou jednotlivé činnosti jako redakce, inzerce, odbyt, správa a zlom plně integrovány, tj. jednotlivé úseky nejsou členěny podle titulů deník a jednotlivé týdeníky, ale existuje jedna redakce zajišťující obsah všech titulů. Stejně jsou organizovány i ostatní úseky. Změnou organizační struktury nedochází pouze k sjednocení stejných činností pod jednoho vedoucího, ale dochází i ke zvyšování produktivity práce, např. centrální vedení účetnictví, personalistika, správa ABO, apod.



Obr. 7: Nově navržená organizační struktura- divize jižní Morava

Změnou organizační struktury by došlo k lepšímu využití spolupráce mezi jednotlivými úseky. Struktura umožňuje podstatně lepší realizaci jednotlivých strategií, což je dáno zejména jasnou definicí úlohy vedení divize a ostatních jejích částí. Novou organizací je také dosaženo lepší koordinace jednotlivých úseků.

## **5.4 Mzdový systém**

Dále navrhuji sjednotit personální politiku a mzdový systém, který bude preferovat dobré pracovníky, a to zejména tím, že bude silně motivačně založen. Tento mzdový systém vytvoří prostředí, ve kterém jsou jasné cíle a jejich dosažení je honorováno.

## **5.5 Inzerce**

### **5.5.1 Nadregionální inzerce**

Zadavatelé nadregionální inzerce jsou velké reklamní agentury, které rozdělují 70% svých reklamních rozpočtů mezi vydavatelství s celostátním pokrytím. Nejsilnějšími hráči na trhu ČR jsou Mladá fronta Dnes, VLP (popisovaná vydavatelská skupina) a Blesk. Mezi tyto společnosti se rozděluje přibližně 6,25 mld. Kč/ročně z celkových 8,45 mld. Kč, které jsou nadregionálně vkládány jako reklamní výdaje do tištěných médií.

Zadavatelé reklamy (reklamní agentury) jako kritérium vedle celostátního pokrytí sledují nárůsty nebo poklesy čtenosti jednotlivých titulů, tak jak jsou zveřejňovány ve výzkumu Media Servis jehož zadavatelem je ÚVDT (Unie vydavatelů denního tisku) a auditorem pak svaz reklamních agentur. Vedle čtenosti je sledována hodnota tzv. CPT (cost per tausend), která vyjadřuje kolik stojí v přepočtu 1000 oslovených čtenářů daného titulu. Pro vydavatele je velmi důležité sledování těchto dvou veličin, tj. čtenosti a CPT, protože tyto 2 ukazatele ovlivňují z 80% jejich úspěch nebo neúspěch na získání reklamy do svých médií.

Vydavatelská skupina VLP, proto aby dosáhla co nejlepší a nejvyváženější pozice čtenosti a CPT, musí neustále sledovat pohyby na trhu, tj. vznik nových

reklamních agentur, vznik nových tištěných médií apod. a v důsledku dobré pozice na trhu inzerce je důležité, aby nebyl rozšířen počet hlavních inzerentů nad 3 a současně docílit co nejvyššího podílu na reklamních výdajích. V současné době (Blesk) k tomu, aby posílil (byť krátkodobě) svou pozici zvažuje vytvoření nového produktu pro reklamní agentury. Tento nový produkt by měl být tvořen spojenou nabídkou Blesku a Práva. Tato kombinace by nabízela při vysoké čtenosti i poměrně velmi příznivé CPT a mohla by ohrozit inzertní tržby jak naší vydavatelské skupiny, tak MF Dnes. Blesk se snaží tímto dohnat ztráty, které mu vytvořila zejména vydavatelská skupina VLP (její rozšíření z Čech na Moravu). Krátkodobě toto řešení možná Blesku pomůže, dlouhodobě by však bylo toto rozšíření skupiny 3 hlavních inzerentů na 4 jak pro Blesk tak MF Dnes i VLP ztrátové.

**Doporučení pro nadregionální sféru** z pohledu inzerce vychází ze správného vyvážení ceny plochy inzerce pro reklamní agentury s ohledem na vývoj CPT. Je nutné sledování konkurenčních titulů a v případě vzniku konkurence s příznivějšími ukazateli (čtenost, CPT) a z toho vyplývají změny cen, které jsou zárukou udržení a rozšíření tržního podílu u nadregionální inzerce. V praxi to znamená, že v důsledku udržení vysoké čtenosti, je nutné i jinak finančně ztrátové tituly neuzavřít, ale naopak je dále provozovat, tak aby hodnota CPT byla co nepříznivější a tím zajistila předpoklad k získání co největšího inzertního tržního podílu.

### **5.5.2 Regionální inzerce**

Vedoucí vydavatelské společnosti v regionální sféře jsou pouze dvě MF Dnes a VLP. U regionální sféry vycházejí inzertní klienti při volbě tištěných médií většinou z pozice novin na celostátní úrovni vzhledem k nedostupnosti dat vývoje prodaného nákladu po jednotlivých krajích. Velmi důležité jsou i osobní vazby, které na regionální úrovni hrají větší roli než u nadregionální inzerce. Inzertní zákazníci mají většinou zájem o ohraničení jejich zásahu (např. hranice okresu) při nákupu inzertní plochy. Kombinace regionálního Deníku-Rovnost, který je koncipován jako krajské medium, v kombinaci s týdeníkovými tituly, které vychází v jednotlivých okresech nabízí velmi zajímavé možnosti pro regionální inzertní klienty.

**Návrhy pro regionální sféru** vychází potom ze správného vyvážení ceny plochy inzerce pro inzertní klienty s ohledem na vývoj čtenosti a prodaného nákladu. Stejně jako u nadregionální inzerce je včasná identifikace vzniku konkurence s příznivějšími ukazateli (čtenost, cena mm/sloupce) a z toho vyplývající změny jsou zárukou udržení a rozšíření tržního podílu u regionální inzerce.

Velmi důležitou součástí je stálá péče o současné inzertní zákazníky. Ať už prostřednictvím zvláštních slev u celoročních smluv nebo některou z forem péče o zákazníky. Důležitou součástí je také zmiňovaná integrace týdeníkových titulů s deníkem. Tímto spojením dojde k vytvoření naprosto nového produktu, který by měl zvýšit inzertní možnosti klientů. Týdeník bude prodáván tak jako dnes jako samostatný produkt a současně v den vložení do našeho deníku by měl dosáhnout vyššího prodaného nákladu (deník a týdeník) což by se mělo odrazit na ceně inzerce. Tím by mohlo dojít k rozšíření tržního podílu v jihomoravském kraji.

## **5.6 Zlepšení finanční situace**

### **5.6.1 Vývoj tržeb**

Tržby vydavatelského domu stojí na dvou pilířích. Tržbách za prodej novin a tržbách za prodanou inzertní plochu.

#### ***Tržby za prodej novin***

Redakce a prodej novin nehospodaří s plusovým hospodářským výsledkem. Tržby dokážou pokrýt pouze výrobní náklady spojené s tvorbou novin. Tento stav je způsoben pozicí novin na trhu, kdy není možné zvýšit cenu novin vzhledem k čtenářskému segmentu, který deník obsluhuje. Současně je nutné udržovat, vzhledem k zatím nedostatečné diferenciaci produktu, cenový odstup od nejvýznamnější konkurence Blesku a MF Dnes. Hrozbu vytváří také zejména elektronická média. Další hrozbu vytváří tzv. inzertní noviny (Metro). Tyto inzertní noviny jsou šířeny zdarma,

mají omezený redakční obsah a přibližně 80% všech tištěných stran tvoří zejména regionální inzerce. Toto tištěné médium, které není v pravém slova smyslu novinami, ale je pouze inzertním nosičem tvoří významnou hrozbu pro vydavatelství. Finanční situaci lze stabilizovat úspěšnou diferenciací produktu jak již bylo zmíněno nebo zvýšením prodaného nákladu a dosažením tak příznivé relace přidané hodnoty přes prodané množství.

### ***Tržby za prodej inzertní plochy***

Tržby za prodej inzertní plochy zaznamenávají v roce 2006 nárůst o cca 7% ve srovnání s rokem 2005. Odběratelé, zejména potom reklamní agentury, vytvářejí, vzhledem k nejednotě vydavatelů, naprosto nestandardní podmínky na trhu s inzercí. Jedná se o situaci, kdy se různé reklamní agentury spojují a vyjednávají s dodavateli vedle řádných agenturních bonusů ještě bonusy, které jsou vypláceny jednotlivým agenturám za dosažení určitého obratu celé skupiny agentur. Agentury při tom nejsou nijak vlastnický propojené a jejich spojení je pouze účelové vedoucí k dosažení co největšího bonusu. Vydavatelé jsou, vzhledem ke své závislosti na inzertních obrazech, nuceni přistupovat takřka na jakékoliv požadavky reklamních agentur, které toho náležitě využívají. Na regionálním trhu inzerce, vzhledem k takřka majoritnímu postavení, není v současné době se potřeba obávat nějakých výkyvů, proto doporučuji nárůst milimetrové ceny sloupce v průměru o 5 %, tak aby se vyvážily rozdíly při poskytování zmíněných bonusů.

### ***5.6.2 Vývoj nákladů***

Vzhledem k možnostem různých podpůrných efektů ve spolupráci mezi jednotlivými vydavatelskými společnostmi vydavatelského domu VLP a.s., doporučuji docílit a vyjednat podstatné snížení nákupních cen surovin (zejména tiskařského papíru). Tyto nové ceny by měly pomoci pozdržet nárůst nákladů.



### 5.6.3 Vývoj Cash-Flow

S přihlédnutím k tomu, že vydavatelství vygenerovalo dostatek volné hotovosti, nabízí se otázka pro management společnosti, jak nejlépe pracovat s těmito volnými penězi. Vydavatelství je v tomto duchu umožněno majitelem, snažit se o zhodnocení jeho prostředků. Vzhledem k tomu, že informační systémy jsou ve své většině na nižší technické úrovni a systém nevytváří integrovaný celek, ale je tvořen izolovanými vzájemně jen velmi málo provázanými rozhraními, doporučoval bych výrazné investice do tohoto odvětví, obzvlášť při navrhovaném spojení deníku a týdeníku.

## 6. ZÁVĚR

Jednotlivá data jakož i názory byla shromažďována formou rozhovorů s vedením společnosti, kde byly získány informace zejména týkající se firemní struktury. Další informace byly získávány z externích zdrojů, ať literatury nebo internetu. V této práci jsem zejména analyzoval firemní kulturu, dále jsem prováděl analýzu hybných sil konkurence v odvětví (PORTER), jakož i analýzu SWOT pro syntézu výsledků dvou předchozích metod.

Jedním z významných předpokladů zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku je promyšlená rozvojová strategie spolu s tvorbou a realizací strategického finančního plánu. Ze závěru SWOT analýzy vyplývá, že je jednoznačně nutný zásah zásadního charakteru. Slabé stránky ukazují na problémy v kvalitě produktu. Při konkurenci, která na novinovém trhu vládne je nutné zásadně přehodnotit strategii vydavatelství. V následujícím období bude zapotřebí eliminovat SWOT analýzou zjištěné slabiny a hrozby firmy a v maximální míře využít její silné stránky spolu se strategickými příležitostmi. V rámci strategie stability se firma zaměří na zvýšení efektivnosti stávající činnosti, akumulaci vlastního kapitálu.

Z nejvýznamnějších navrhovaných zásahů je potřeba zmínit zásadní změnu struktury. Změnou organizační struktury by došlo k lepšímu využití spolupráce mezi jednotlivými úseky. Struktura umožňuje podstatně lepší realizaci jednotlivých strategií,

což je dáno zejména jasnou definicí úlohy vedení divize a ostatních jejích částí. Novou organizací je také dosaženo lepší koordinace jednotlivých úseků.

Doporučení z pohledu inzerce pro vychází ze správného vyvážení ceny plochy inzerce pro reklamní agentury s ohledem na vývoj jednotlivých ukazatelů. Je nutné sledování konkurenčních titulů a v případě vzniku konkurence s příznivějšími ukazateli z toho vyplývají změny cen, které jsou zárukou udržení a rozšíření tržního podílu u nadregionální inzerce. Návrhy pro regionální sféru vychází potom ze správného vyvážení ceny plochy inzerce pro inzertní klienty s ohledem na vývoj čtenosti a prodaného nákladu.

Dále navrhuji sjednotit personální politiku a mzdový systém ve firmě, který bude preferovat dobré pracovníky, a to zejména tím, že bude silně motivačně založen. Tento mzdový systém vytvoří prostředí, ve kterém jsou jasné cíle a jejich dosažení je honorováno. Firemní kulturu považujeme za důležitý specifický znak podniku, který může být významnou konkurenční výhodou.

## **7. SEZNAM INFORMAČNÍCH ZDROJŮ**

### **7.1 Literatura**

- [1] BLÁHA, L. a JINDŘICHOVSKÁ, I. Jak posoudit finanční zdraví podniku. 2.vydání. Praha : Management Press, 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. VŠE Praha, 1995. 157 s. ISBN 80-213-0573-8
- [3] GRUNVALD, R. a HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. VŠE Praha, 2001. 1997 s. ISBN 80-7079-587-5
- [4] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. Praha : Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-8544467-66-7

- [5] PORTER, M. E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing. 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [6] KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 2.vydání. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, 2004. ISBN 80-214-2564-4
- [7] KRÁLÍČEK, P. Základy finančního hospodaření. 1.vydání. Praha: Linde, 1993. 110 s. ISBN 80-856-47-11-7
- [8] MALLAYA, T. Strategické řízení. 2.vydání. Brno: VUT v Brně, 2005. 64 s. ISBN 80-214-2895-3
- [9] PAYNE, A. Marketing služeb. Praha: Granada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-8554778-45-5
- [10] SOLAŘ, J. Rozbor výkonnosti firmy 2.přepracované vydání. Brno: Novotný, 2003. ISBN 80-214-2515-6
- [11] SŮVOVÁ, H. Finanční analýza v řízení podniku v bance a na počítači. 1.vydání. Praha: Bankovní institut, 1999. 622 s. ISBN 80-7265-027-0
- [12] VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8

## **7.2 Internetové adresy**

Ověřování nákladů tisku. [online] [citace 2007-05-18] Dostupné na WWW: <<http://www.rocenkaunievydavatelu.cz/2007/index.php?akce=naklad&tg=1>>

Reklamní příjmy tisku. [online] [citace 2007-05-18] Dostupné na WWW: <<http://www.rocenkaunievydavatelu.cz/2007/index.php?akce=prijmy&tg=1>>

O firmě. [online] [citace 2007-05-18] Dostupné na WWW:  
<<http://www.vlp.cz/kat/10.html>>

Struktura společnosti. [online] [citace 2007-05-18] Dostupné na WWW:  
<<http://www.vlp.cz/firma/spolka/221.html>>